

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM : GESTÃO / M.B.A.

**Análise e Caracterização do Sector Industrial
de
Fabrico e Comercialização de Embalagens
Perspectiva presente e evolução**

Sérgio Rebelo de Carvalho

Orientador Prof. Dr. Eduardo de Almeida Catroga

Constituição do Júri :

Presidente do Júri	Prof. Doutor Vitor Fernando da Conceição Gonçalves
Vogal	Prof. Dr. Eduardo de Almeida Catroga
Vogal	Prof. Doutor João Veríssimo de Oliveira Lisboa

Agosto / 1998

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

Sérgio Rebelo de Carvalho

Título da Tese :

**Análise e Caracterização do Sector Industrial de Fabrico e Comercialização
de Embalagens - Perspectiva presente e evolução**

Orientação : Professor Dr. Eduardo de Almeida Catroga

Constituição do Júri :

Presidente do Júri
Vogal
Vogal

Professor Doutor Vitor Fernando da Conceição Gonçalves
Professor Dr. Eduardo de Almeida Catroga
Professor Doutor João Veríssimo de Oliveira Lisboa

Agosto / 1998

Abreviaturas e Glossário

AIP - Associação Industrial Portuguesa

AIVE - Associação dos Industriais de Vidro de Embalagem

CELPA - Associação da Industria Papeleira

INE - Instituto Nacional de Estatística

ICEP - Instituto do Comércio Externo Português

FEFCO - European Federation of Corrugated Board

PIB - Produto Interno Bruto

RSU - Resíduos Sólidos Urbanos

SPV - Sociedade Ponto Verde

p.e. - abreviatura de “por exemplo”

Revipack - Revista Técnica Informativa de Embalagem e Engarrafamento.

Sector - refere-se ao sector de fabrico e comercialização de embalagens.

Subsector - o sector de fabrico e comercialização de embalagens é composto por quatro subsectores : plástico, vidro, metal e cartão / papel, um por cada tipo de produto ou material.

Industria - este termo é utilizado para identificar quer o sector quer os subsectores do fabrico e comercialização de embalagens. O entendimento deduz-se da própria leitura do texto. Este termo também é utilizado para identificar uma outra actividade industrial.

Produto - este termo é normalmente utilizado no contexto de descrição de uma embalagem e/ou de um resultado final do fabrico do sector e/ou dos seus vários subsectores. Este termo também é utilizado para identificar o resultado da produção de uma outra actividade industrial.

Plástico - este termo é utilizado para identificar o resultado / produto da actividade do subsector de fabrico e comercialização de embalagens de plástico. O termo plástico representa toda a família de produtos da área de plásticos. Deve ser encarado de forma genérica e abrangente, não tecnicista.

Vidro - este termo é utilizado para identificar o resultado / produto da actividade do subsector de fabrico e comercialização de embalagens de vidro.

Cartão / papel - este termo é utilizado para identificar o resultado / produto da actividade do subsector de fabrico e comercialização de embalagens de cartão e papel.

Metal - este termo é utilizado para identificar o resultado / produto da actividade do subsector de fabrico e comercialização de embalagens metálicas, sejam estas em aço ou em alumínio.

Ambiente - este termo é utilizado no seu sentido mais lato. Refere-se sempre a aspectos relacionados com a ecologia, preservação de ecossistemas, reciclagem, reutilização e valorização de resíduos sólidos urbanos e/ou de resíduos de embalagem.

Ecologia - este termo é utilizado no seu sentido mais lato. Refere-se sempre a aspectos relacionados com ambiente, preservação de ecossistemas, reciclagem, reutilização e valorização de resíduos sólidos urbanos e/ou de resíduos de embalagem.

Modelo das 5 Forças - este foi o Modelo escolhido para analisar e caracterizar o sector. No entanto, foi acrescentada uma 6ª força, de acordo com a recomendação de Freeman, como explicado no Capítulo do Enquadramento Teórico.

Por vezes faz-se menção ao Modelo das 5 forças de Michael Porter, aparecendo as 5 forças preconizadas por este autor conjuntamente com uma 6ª força relacionada com o ambiente.

Esta simplificação não deve ser entendida como uma qualquer e leviana alteração ao Modelo de Michael Porter, mas sim como uma simplificação na apresentação e exposição efectuada ao longo desta dissertação.

Abstract

This work covers the Sector of Manufacture and Trade of Packaging.

We intend to characterise a sector which is segmented by the materials used, namely, paper/cardboard, glass, metal (steel and aluminium) and plastic packaging. To each type of industry / material, corresponds a sub-sector.

This is a very dynamic and competitive sector, as is show throughout this dissertation, in the analysis made to each sub-sector.

The analysis carried out is based on the 5 Force Model of Michael Porter.

The assessment of each industry sub-sector was completed by the identification of the opportunities, the threats, the strong and weak points.

Finally, this dissertation, based on the investigation and research made, and on the opinion of the most relevant and important economic agents in the sector, tries to outline some of the factors which may decide its future.

The sector is made up of traditional industries, such as the producers of glass packaging, and of modern industries, those based on packaging produced in new and recently developed materials, like plastics.

The difference between the old and the new, between the needs and requirements to be fulfilled for each type of packaging and the state of its technological development, are a few of the numerous and multiple aspects which model the lively competition that exists in this sector.

The environmental issues in all their aspects, simultaneously, embody both the opportunity and the threat that must be conquered and/ or overcome. This is one of the most pressing and actual issues.

Due to the dimension of the sector, undoubtedly, the theme selected has turned to be rather ambitious, nevertheless, the author of this dissertation has guided his efforts with the objective of presenting a detailed panoramic of the present and probable future of this interesting industry.

Key-words : sector, segmented, sub-sector, environment, dimension of the sector

Resumo

Este trabalho versa sobre o Sector de Fabrico e Comercialização de Embalagens.

Pretende-se efectuar a caracterização de um sector que se encontra segmentado por tipo de material, a saber, embalagens em papel/cartão, vidro, metal (aço ou alumínio) e plástico, correspondendo a cada tipo de indústria / material um subsector.

O sector é muito competitivo e dinâmico, o que é demonstrado ao longo desta dissertação através da análise realizada a cada subsector.

Na análise efectuada recorreu-se ao Modelo das 5 Forças da autoria de Michael Porter.

A avaliação de cada indústria / subsector foi completada através da identificação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos.

Finalmente, este trabalho, baseado na pesquisa e investigação efectuadas, e nas opiniões dos mais importantes e relevantes responsáveis do sector, tenta evidenciar alguns dos factores que podem influenciar o seu futuro.

O sector é composto quer por indústrias tradicionais, como é o caso dos produtores de vidro de embalagem, quer por indústrias modernas, ou seja, baseadas nas embalagens fabricadas em materiais novos e de recente desenvolvimento, como é o caso dos plásticos.

As diferenças entre o novo e o antigo, entre as necessidades e requisitos a suprir por cada tipo de embalagem e o seu estado de desenvolvimento tecnológico, são alguns dos muitos, e múltiplos, aspectos que modelam a existente e aguerrida concorrência / competição neste sector. O ambiente, em todas as suas envolventes, é simultaneamente a oportunidade e a ameaça que é necessário conquistar e/ou vencer, sendo um dos desafios mais importantes e actuais.

Sem dúvida, o tema escolhido revelou-se muito ambicioso, em virtude da dimensão do sector.

No entanto, o autor desta dissertação norteou os seus esforços sempre com o intuito de apresentar uma panorâmica detalhada do presente e provável futuro destas interessantes indústrias.

Palavras Chave : sector, segmentado, subsector, ambiente, dimensão sector.

ÍNDICE

CAPITULO	DESCRIÇÃO GERAL	PÁGINA
	LISTA QUADROS, GRÁFICOS E DIAGRAMAS	10
	PREFÁCIO	13
	AGRADECIMENTOS	17
1	INTRODUÇÃO	18
1.1	Justificação do tema	18
1.2	Objectivo	20
1.3	Segmentação	21
1.4	Abordagem teórica e estrutura da caracterização do sector	22
2	A EMBALAGEM - O CONCEITO E O PRODUTO	24
3	METODOLOGIA	26
3.1	Caracterização da amostra	26
3.2	Inquérito	28
4	NATUREZA DO PROBLEMA	30
5	ENVOLVENTE POLITICA E MACROECONÓMICA	33
5.1	Introdução	33
5.2	Situação política internacional	33
5.3	Situação política nacional	34
5.4	Situação económica internacional e nacional	34
5.5	Influência da situação política e económica internacional e nacional na indústria de fabrico e comercialização de embalagens	36

6	ENVOLVENTE AMBIENTAL - ASPECTOS GERAIS	40
6.1	Introdução	40
6.2	Desenvolvimento	43
6.3	Envolvente Ambiental - Desenvolvimento	48
6.3.1	Embalagens de Vidro : 6ª força - Envolvente Ambiental	49
6.3.2	Embalagens de Plástico : 6ª força - Envolvente Ambiental	52
6.3.3	Embalagens Metálicas : 6ª força - Envolvente Ambiental	56
6.3.4	Embalagens de Cartão e Papel : 6ª força - Envolvente Amb.	56
7	ENQUADRAMENTO E SUPORTE TEÓRICO	60
7.1	Introdução	60
7.2	Apresentação do modelo das 5 forças de Michael Porter	69
7.2.1	1ª força - Ameaça de novas entradas	70
7.2.2	2ª força - Rivalidade entre os competidores	71
7.2.3	3ª força - Produtos substitutos	72
7.2.4	4ª força - Poder de negociação dos clientes	72
7.2.5	5ª força - Poder de negociação dos fornecedores	72
7.3	A 6ª força - o poder dos grupos e da política ambiental para o sector	73
8	SUBSECTOR - INDÚSTRIA EMBALAGENS DE VIDRO	74
8.1	Introdução e caracterização geral	74
8.2	Análise de Porter - Modelo das 5 forças	77
8.2.1	Clientes	77
8.2.2	Fornecedores	78
8.2.3	Ameaças de entrada	79
8.2.4	Produtos substitutos	82
8.2.5	Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes	82
8.3	Linhas de acção e desenvolvimentos futuros	84
8.4	Análise SWOT	86
8.4.1	Principais oportunidades	87
8.4.2	Principais ameaças	88
8.4.3	Pontos fortes e fracos	89
8.5	Factores de sucesso	90
8.6	Vantagens das embalagens de vidro	91
8.7	Futuro da indústria	92

9	SUBSECTOR - INDÚSTRIA DE EMBALAGENS DE PLÁSTICO	93
9.1	Introdução e caracterização geral	93
9.2	Análise de Porter - Modelo das 5 forças	98
9.2.1	Clientes	98
9.2.2	Fornecedores	102
9.2.3	Ameaças de entrada	104
9.2.4	Produtos substitutos	105
9.2.5	Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes	107
9.3	Linhas de acção e desenvolvimentos futuros	108
9.4	Análise SWOT	109
9.4.1	Principais oportunidades	109
9.4.2	Principais ameaças	110
9.4.3	Pontos fortes e fracos	112
9.5	Factores de sucesso	112
9.6	Vantagens das embalagens de plástico	113
9.7	Futuro da indústria	113
10	SUBSECTOR - INDÚSTRIA DE EMBALAGENS DE METAL	115
10.1	Introdução e caracterização geral	115
10.2	Análise de Porter - Modelo das 5 forças	120
10.2.1	Clientes	120
10.2.2	Fornecedores	121
10.2.3	Ameaças de entrada	122
10.2.4	Produtos substitutos	123
10.2.5	Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes	124
10.3	Linhas de acção e desenvolvimentos futuros	125
10.4	Análise SWOT	128
10.4.1	Principais oportunidades	128
10.4.2	Principais ameaças	129
10.4.3	Pontos fortes e fracos	130
10.5	Factores de sucesso	131
10.6	Vantagens das embalagens de metal	131
10.7	Futuro da indústria	132
11	SUBSECTOR - INDÚSTRIA DE EMBALAGENS DE CARTÃO	133
11.1	Introdução e caracterização geral	133
11.2	Análise de Porter - Modelo das 5 forças	143
11.2.1	Clientes	143
11.2.2	Fornecedores	146
11.2.3	Ameaças de entrada	147
11.2.4	Produtos substitutos	149

11.2.5	Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes	151
11.3	Linhas de acção e desenvolvimentos futuros	152
11.4	Análise SWOT	154
11.4.1	Principais oportunidades	154
11.4.2	Principais ameaças	156
11.4.3	Pontos fortes e fracos	157
11.5	Factores de sucesso	159
11.6	Vantagens das embalagens de cartão	159
11.6.1	Embalagens de cartão canelado	159
11.6.2	Embalagens de cartão para bebidas alimentares	160
11.7	Futuro da indústria	160
12	COMPARAÇÃO ENTRE OS SUBSECTORES	162
13	ESTRATÉGIA POR SUBSECTOR	165
13.1	Estratégia - vidro de embalagem	165
13.2	Estratégia - embalagens de plástico	166
13.3	Estratégia - embalagens de metal	166
13.4	Estratégia - embalagens de cartão	167
14	CONCLUSÕES	169
	BIBLIOGRAFIA	173
	ANEXO I - QUESTÕES ENVIADAS ÀS EMPRESAS NO ÂMBITO DO INQUÉRITO	177

Lista de quadros, gráficos e diagramas

Capítulo 1 - Introdução

Gráfico 1 - Valores Globais de Embalagem no Mundo

Gráfico 2 - Os Tipos Principais de Embalagens

Gráfico 3 - Perspectivas de Crescimento do Mercado Europeu de Embalagem - Anos :
1993 a 1998

Capítulo 5 - Envolvente Política e Macroeconómica

Quadro 1 - Previsões - Indicadores Económicos

Quadro 2 - Evolução da Indústria

Capítulo 6 - Envolvente Ambiental

Diagrama 1 - Sistema Ponto Verde

Quadro 1 - Tabela de Valores PV, VC, VR - Tabela proposta em 24 de Junho de 1997
para a Gestão e Resíduos de Embalagem - Sistema Ponto Verde

Gráfico 1 - Produção Total de Lixo

Capítulo 8 - Subsector - Indústria de Vidro de Embalagem

Quadro 1 - Volume de Negócios das Empresas de Vidro de Embalagem

Quadro 2 - Produção e Vendas de Vidro de Embalagem em Toneladas

Quadro 3 - Reciclagem de Vidro na Europa : Ano 1995

Quadro 4 - Recolha de Vidro de Embalagem em Portugal

Quadro 5 - Intensidade das Forças Competitivas

Quadro 6 - Pontos Fortes e Fracos - Indústria de Vidro de Embalagem

Capitulo 9 - Subsector - Indústria de Embalagens de Plástico

Quadro 1 - Indústria de Fabricação de Artigos Plásticos

Quadro 2 - Numero e Localização das Empresas de Fabricação de Artigos Plásticos

Quadro 3 - Consumo de Matérias Primas

Quadro 4 - Resumo : Consumo de Matérias Primas Plásticas

Quadro 5 - Estimativas para a Utilização de Garrafas Plásticas na Indústria Alimentar

Quadro 6 - Evolução dos Preços das Matérias Primas em 1996

Quadro 7 - Intensidade das Forças Competitivas

Quadro 8 - Pontos Fortes e Fracos - Indústria de Embalagens de Plástico

Gráfico 1 - Aplicações de Produtos Petrolíferos na Europa Ocidental

Capitulo 10 - Subsector - Indústria de Embalagens de Metal

Quadro 1 - Dados Relativos ao Segmento Alimentar - Portugal

Quadro 2 - Segmento de Bebidas - Empresas a Actuar no Mercado Português

Quadro 3 - Dados da Colep 1996

Quadro 4 - Intensidade das Forças Competitivas

Quadro 5 - Vantagens do Alumínio Relativamente à Folha de Flandres

Quadro 6 - Pontos Fortes e Fracos - Industria de Embalagens de Metal

Capitulo 11 - Subsector - Indústria de Embalagens de Cartão

Gráfico 1 - Produção de Determinados Tipos de Cartão e Papel em Portugal - 1995 -
Unidades : 10^3 Ton.

Gráfico 2 - Produção de Determinados Tipos de Cartão e Papel em Portugal - 1995 -
Unidades : %

Gráfico 3 - Exportação de Determinados Tipos de Cartão e Papel - 1995
Unidades : 10^3 Ton.

Gráfico 4 - Importação de Determinados Tipos de Cartão e Papel - 1995
Unidades : 10^3 Ton.

Gráfico 5 - Consumo de Cartões, Papeis e sacos Kraft Recuperados e Consumidos

Quadro 1 - Produtores de Cartão

Quadro 2 - Consumo Médio de Cartão Canelado

Quadro 3 - Evolução das Vendas no Mercado Interno Mm² - Procura

Quadro 4 - Evolução das Vendas no Mercado Interno Mm² - %

Quadro 5 - Vendas / Quota de Mercado da Portucel Embalagem em Milhões de Metros Quadrados

Quadro 6 - Quota de Mercado da Portucel Embalagem em Milhões de Metros Quadrados

Quadro 7 - Valor de Negócios de Empresas Concorrentes da Portucel Embalagem

Quadro 8 - Consumo de Papeis Recuperados - Unidade : Ton.

Quadro 9 - Consumo de Papeis Recuperados - Unidade : %

Quadro 10 - Intensidade das Forças Competitivas

Quadro 11 - Pontos Fortes e Fracos - Industria de Embalagens de Cartão Canelado

Quadro 12 - Pontos Fortes e Fracos - Industria de Embalagens de Cartão para Bebidas Alimentares

Capitulo 12 - Comparação entre Subsectores

Quadro 1 - Comparativo entre Ameaças e Oportunidades

Quadro 2 - Comparativo das 5 Forças de Porter para as Diversas Indústrias -
Apreciação Qualitativa

Quadro 3 - Comparativo das 5 Forças de Porter para as Diversas Indústrias -
Apreciação Quantitativa

Gráfico 1 - Valor de cada Força para cada Indústria - Modelo de Porter (grupo de 4 gráficos)

Prefácio

Este trabalho pretende efectuar a análise e caracterização do sector de fabrico e comercialização de embalagens. Perspectiva presente e evolução.

Começo por afirmar que, no início desta dissertação, o meu desconhecimento acerca deste sector era enorme.

Consciente deste facto, orientei a minha pesquisa de forma a valorizar a componente prática e de campo.

Em consequência e preferencialmente, optei por efectuar entrevistas gravadas aos diversos agentes económicos, tendo conversado longamente com os líderes de mercado e responsáveis das principais empresas que operam neste sector.

Também entrevistei os responsáveis das principais Associações, bem como o editor da revista portuguesa especializada na matéria.

O trabalho de campo estendeu-se às Universidades e Centros de Embalagem e, evidentemente, aos principais Institutos Estatais que normalmente possuem informação sobre as empresas e sectores da economia, dos quais saliento o INE, ICEP e AIP.

Um dos aspectos mais interessantes desta dissertação foram as visitas realizadas às diversas Unidades Fabris que fabricam produtos de embalagem. Sem retirar importância a nenhuma das visitas efectuadas, relevo a da Barbosa & Almeida em Avintes.

Os trabalhos de pesquisa, particularmente, as entrevistas e as visitas, foram muito gratificantes, pois permitiram “sentir” e perceber, na prática, quais os aspectos mais importantes e as preocupações de quem tem, diariamente, responsabilidades neste sector.

Como em todas as indústrias, a recolha de informação foi difícil, pelo que esbarrei frequentemente em dados confidenciais e na falta de elementos informativos.

Infelizmente, também verifiquei que a informação sistematizada é muito escassa ou praticamente inexistente, pelo que são poucas as empresas que a possuem, tornando difícil o acesso a estes documentos.

Em conformidade, notei que, de uma forma geral, as empresas ainda não se sentem confortáveis quando instadas a fornecer dados e/ou quando confrontadas com este tipo de trabalhos e estudos.

Este facto foi particularmente evidenciado pelo reduzido numero de respostas obtidas aos inquéritos que entreguei em mão e/ou que enviei por correio.

Apesar da insistência, apenas as empresas mais organizadas, sempre as líderes de mercado, enviaram as suas respostas totalmente preenchidas, o que, mais não seja, corrobora o anteriormente exposto.

Em conclusão, as dificuldades obtidas no acesso à informação, e o reduzido numero de respostas recebidas aos inquéritos distribuídos, implicaram o alargamento do trabalho de campo e uma mais aturada recolha e pesquisa de informação ao nível das Associações e das empresas nos diversos subsectores.

Tendo entrevistado todos os líderes do sector, a sua resposta aos inquéritos ficou inevitavelmente “desvalorizada”, pois as entrevistas realizadas com estes responsáveis incorporam muito mais informação do que a evidenciada nas respostas a estes questionários.

Na elaboração desta tese tive muitas ajudas, das quais realço a prestada pelo editor da revista Revipack, publicação mensal sobre embalagem. Sem o seu apoio, esta dissertação teria sido muito mais difícil de realizar e, certamente, estaria bastante mais pobre em informação.

Este sector é extremamente vasto, o que é perceptível por qualquer cidadão minimamente atento ao elevado numero de artigos embalados de que pode dispor, em múltiplos formatos e em materiais diferentes.

A sua extensão não permitiu “descer” a análise efectuada para o nível das empresas.

Este facto ficou claro e evidente logo após as primeiras entrevistas, pelo que optei por tratar cada subsector por si, focalizando nos aspectos que regulam e condicionam a sua actuação e inserção no sector de fabrico e comercialização de embalagem.

Como atrás referi, embora fosse evidente a extensão deste sector, a sua enorme diversidade não tinha sido devidamente compreendida.

Na realidade, quase tudo o que é consumido vem embalado, sendo que, muitas vezes, produtos similares vêm em embalagens diferentes, não somente na sua forma, como também no material de embalagem utilizado. Veja-se o caso dos iogurtes - algumas marcas optam por embalagens de vidro e outras por embalar em plástico.

Penso que esta dissertação oferece um conjunto de informações e dados importantes, tangíveis e intangíveis.

Tenho a forte esperança que o leitor deste trabalho, através das questões que são tratadas e do realce dado a determinados aspectos considerados chave, fique a conhecer um pouco melhor o sector de fabrico e comercialização de embalagens.

Sem dúvida, este sector interage muito com a sociedade, com cada um de nós, embora sem que tal seja completamente apercebido. Este facto é, simultaneamente, um ponto forte e fraco do sector.

Uma palavra acerca da extensão da dissertação.

A abordagem minimamente detalhada de cada subsector obrigou a que esta dissertação tivesse que ultrapassar as recomendadas 100 páginas.

A extensão do sector, e a coerência do tratamento realizado para cada subsector, tornou a dissertação um pouco mais extensa do que o recomendável. Fica a vontade de apresentar um trabalho completo e preciso.

Sempre que possível, de forma a melhorar a percepção e compreensão das matérias aqui apresentadas, optei por separar os parágrafos, correspondendo cada parágrafo a uma ideia ou a um conjunto específico de informação.

A construção de frases curtas e simples evidencia a preocupação pela clareza de apresentação das ideias.

Estas opções também concorreram para aumentar o numero de páginas que compõem esta dissertação.

Agradecimentos

Agradecimentos especiais

Ao Sr. Professor Dr. Eduardo de Almeida Catroga, pela amabilidade e disponibilidade com que sempre acedeu às minhas solicitações, bem como pela orientação prestada durante a realização da dissertação.

Ao Sr. Doutor Carlos da Silva Campos, editor da revista Revipack, pelo seu interesse e colaboração.

Ao Sr. Eng.º Victor Martins, Administrador da Área Tecnológica das Tintas Robbialac, pela compreensão e apoio.

À minha família - em especial à minha mulher e filho.

Lista de agradecimentos

Às Empresas, empresários e gestores, Associações do sector e seus responsáveis, os meus agradecimentos pela V. disponibilidade, auxílio e informações prestadas.

Sr. Dr. Filipe de Botton, Logoplaste

Sr. Eng.º Rogélio Tiple, Associação Portuguesa dos Industriais de Plástico / APIP

Sr.ª Dr.ª Mercedes Pais, Associação Portuguesa dos Industriais de Plástico / APIP

Sr. Eng.º Silva Fernandes, Danisco - Neocel

Sr. Eng.º Lopes Farias, Portucel Embalagem

Sr.ª Dr.ª Luísa Martins, Unor

Sr. Dr. Lança Rodrigues, CELPA - Associação da Indústria Papeleira

Sr. João Aguiar, Colep

Sr. Rui Martins Lopes, Ormis

Sr. Eng.º Fernando Fernandes, Ormis

Sr.ª Dr.ª Beatriz Águas, Tetra Pack

Sr. Eng.º António Vasconcelos, Barbosa & Almeida

Sr.ª Dr.ª Maria Cândida Morais, Barbosa & Almeida

Sr.ª Dr.ª Patrícia Gomes, Associação dos Industriais de Vidro de Embalagem / AIVE

Sr.ª Dr.ª Maria João Quaias, Associação Industrial Portuguesa / AIP

Sr.ª Eng.ª Maria do Céu Selborne, Universidade Católica / Porto - Centro de Embalagem

Sr.ª Eng.ª Fátima Poças, Universidade Católica / Porto - Centro de Embalagem

Associação Portuguesa dos Fabricantes de Tintas e Vernizes

Plasteuropa e Grupo Higifarma

Sr. António Galrinho, Tintas Robbialac

Sr. Eng.º Eva da Costa, Tintas Robbialac

1 - Introdução

1.1 Justificação do tema

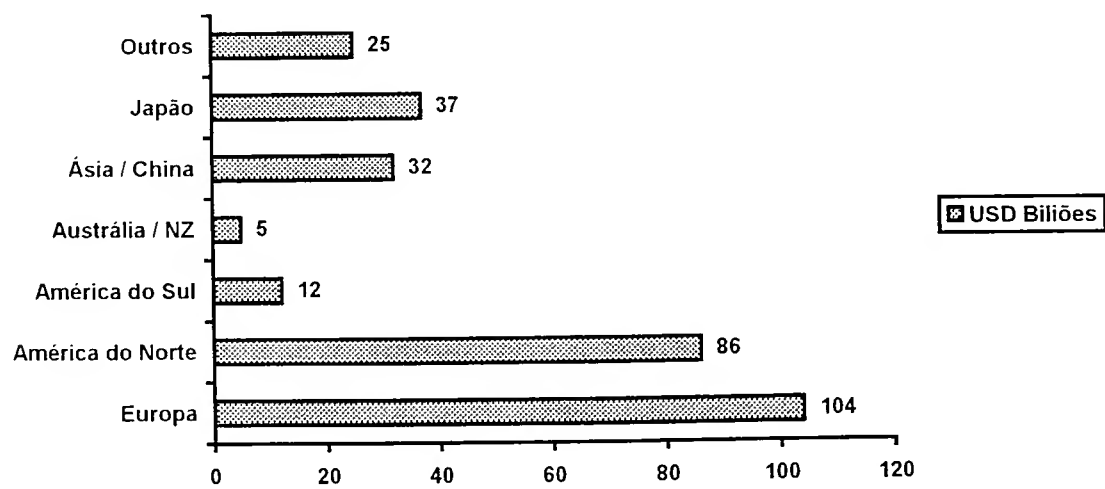
O tema desta dissertação é : Análise e caracterização do sector industrial de fabrico e comercialização de embalagens. Perspectiva presente e evolução.

Em termos nacionais, esta indústria tem vindo a assumir um crescente protagonismo e visibilidade em função do desenvolvimento realizado nos últimos anos, reconhecido pela actual importância que possui no tecido industrial português e pelo seu impacto junto da sociedade.

A abertura do mercado nacional a concorrentes e interesses externos, em conjunto com os novos desafios e exigências dos mercados europeus, tem influenciado significativamente este sector, encontrando-se a industria de embalagens decididamente empenhada no seu desenvolvimento e crescimento.

Tanto em termos nacionais como internacionais, este sector é bastante representativo, como se pode constatar através da análise da informação abaixo disponibilizada.

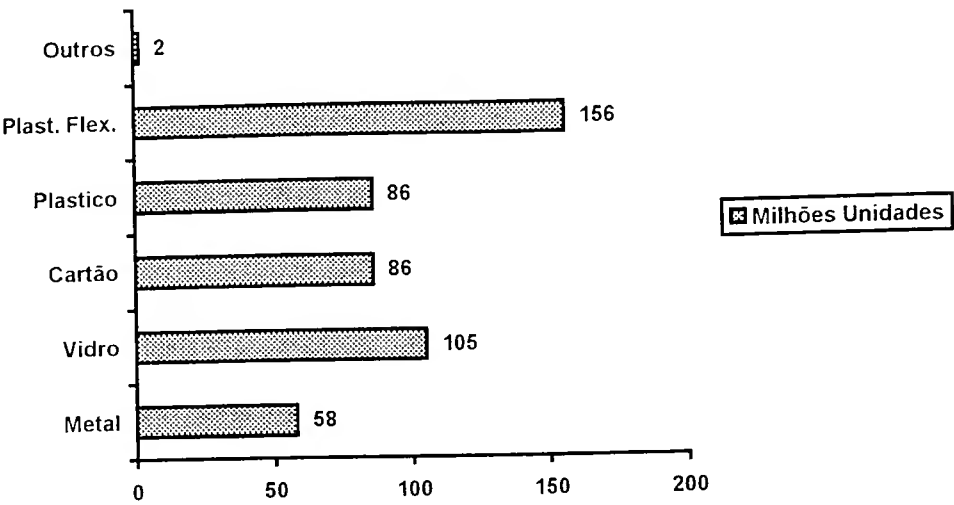
Gráfico 1 - Valores globais de embalagem no Mundo em 1993



Fonte : Marketpower - segundo estudo publicado em Outubro de 1995

Gráfico 2 - Os tipos principais de embalagens

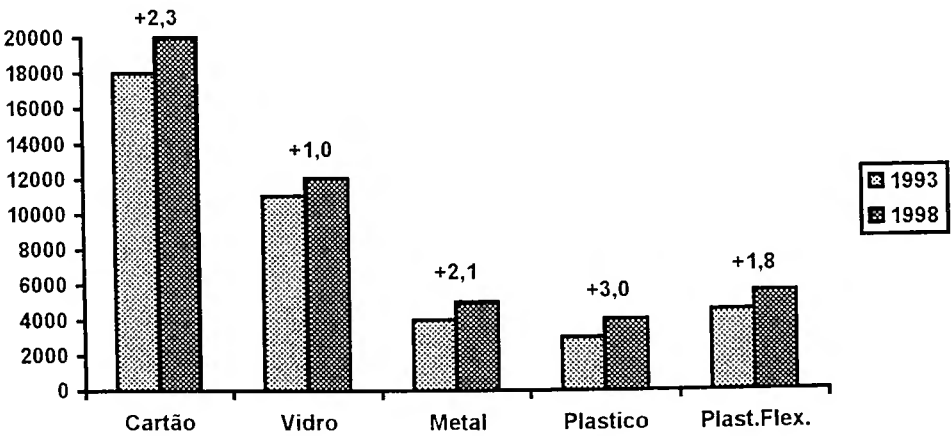
Unidades : em milhões de unidades produzidas em 1993



Fonte : Marketpower - segundo estudo publicado em Outubro de 1995

Gráfico 3 - Perspectivas de Crescimento do Mercado Europeu de Embalagem

Anos : 1993 a 1998



Fonte : Marketpower - segundo estudo publicado em Outubro de 1995

De uma forma geral, os factores ou variáveis que influenciam o crescimento da indústria de embalagem são :

- procura nacional versus exportação
- procura por produtos embalados

- substituição de tipos de embalagem : sofisticação e rácio custo / peso
- mudança nas especificações das embalagens
- níveis de stocks
- modificações de logísticas nos maiores grupos / clientes
- factores ambientais

É, sem dúvida, um tema actual, que envolve vários agentes, sejam estes as próprias empresas, associações e/ou entidades estatais.

Existem poucos estudos sobre a indústria de embalagem, sendo que quase todos são confidenciais, encomendados por associações ou empresas de um determinado subsector, versando, normalmente, sobre a problemática ambiental, assunto muito actual e importante para o sector.

Como exemplo, posso enunciar o estudo recentemente efectuado pelo Grupo Intersectorial de Reciclagem (GIR).

Em conclusão, em virtude da abrangência desta dissertação e do dinamismo do sector, em conjunto com as alterações ocorridas nas envolventes externas e internas, penso que este tema é suficientemente actual e interessante para justificar o seu tratamento no âmbito de uma tese de mestrado.

1.2 Objectivo

O objectivo da dissertação é realizar a caracterização do sector nacional de fabrico e comercialização de embalagem.

Os diversos subsectores são analisados tendo em consideração factores internos, p.e., relativos ao tipo de material de embalagem que utilizam no fabrico dos seus produtos, e factores externos, que influenciam e modelam a actividade de cada um com a concorrência e a sociedade.

O estudo do ambiente que envolve uma empresa é essencial para a gestão de uma qualquer actividade empresarial.

Este trabalho tenta identificar o ambiente competitivo que envolve cada subsector e os seus principais agentes.

1.3 Segmentação

Esta indústria encontra-se segmentada por tipo de embalagem (ou de família de material) :
vidro, cartão, plástico e metal

A cada tipo de embalagem, realizada num determinado tipo material (ou família de materiais), corresponde um subsector, sendo esta a estrutura aceite por todos os agentes económicos que desenvolvem a sua actividade neste sector.

Embora para o subsector do vidro de embalagem não tenha sido possível efectuar nenhuma segmentação por tipo de produto, esta é possível para os outros tipos de embalagens :

A saber :

Subsector das embalagens de papel e cartão :

Cartão compacto, p.e., embalagens de detergentes para electrodomésticos.

Cartão para bebidas alimentares, vulgo “ Tetra Pack”.

Papeis e cartolinas.

Cartão canelado, p.e., caixas americanas

Subsector das embalagens de plástico :

Rígidas e semi-rígidas, p.e. embalagens de águas minerais em PVC e PET.

Flexíveis, p.e. - sacos de plástico, pacotes de batatas fritas, etc.

Subsector das embalagens de metal :

Aço (folha de flandres), p.e., embalagens de tintas

Alumínio, p.e., latas de refrigerantes.

O palco competitivo na indústria de fabrico e comercialização de embalagens é dominado por uma elevada agressividade entre cada tipo de embalagem, ou seja, entre cada subsector.

Como é normal, as diversas indústrias que operam neste sector tentam adoptar condutas e posicionamentos que lhes permitam valorizar e sobrepor comercialmente o seu tipo de embalagem em relação aos outros concorrentes.

O palco competitivo interessante desenvolve-se assim entre cada subsector, ou seja, entre cada tipo de embalagem / produto.

Como é possível verificar ao longo da leitura deste trabalho, esta competição é aguerrida e sujeita a um conjunto de forças que determinam o maior ou menor sucesso de cada subsector e dos seus agentes.

Este sector interage bastante com a sociedade, embora esta lhe tenha dedicado, até hoje, pouca atenção, facto que poderá ser atribuído ao desconhecimento ou à falta de percepção relativamente à sua importância como indústria.

1.4 Abordagem teórica e estrutura da caracterização do sector

Como já foi referido, neste trabalho adoptámos a segmentação aceite pelo sector, tendo efectuado, para cada subsector, uma análise e caracterização baseada no modelo das 5 forças competitivas da autoria de Michael Porter.

Esta análise foi completada recorrendo ao primeiro modelo académico de análise estratégica criado por Kenneth Andrews e Roland Christensen, ou seja, através da realização de uma Análise SWOT (“Strengths, Weaknesses, Oportunities and Threats”).

Na caracterização de cada subsector estão devidamente salientados e caracterizados os respectivos Factores de Sucesso e as Vantagens inerentes a cada tipo de indústria e produto.

Uma nota especial para o realce dado ao factor ambiental / ecológico.

Esta “nova força” foi evidenciada atendendo à sua emergente importância no contexto competitivo actual.

Esta importância, dada pelos principais “players” que desenvolvem a sua actividade neste sector, é o assunto do momento, estando a condicionar as estratégias aplicadas em cada subsector, e no geral, determinará, a curto prazo, todo um conjunto de desenvolvimentos em produtos e tecnologias capazes, só por si, de alterar a relação de forças nesta indústria.

Na caracterização de cada subsector são indicadas as respectivas Linhas de Acção e Desenvolvimento, sendo que o exposto baseia-se nas opiniões dos mais altos responsáveis das diversas indústrias (subsectores) enunciadas e referidas, nas entrevistas realizadas e no trabalho de pesquisa e recolha de informação efectuado.

A referida caracterização do sector termina a uma indicação do que será expectável para o futuro de cada subsector.

Este ponto pretende resumir e identificar os caminhos e desafios que cada subsector deverá enfrentar no seu futuro mais próximo, e indicar / evidenciar uma previsível evolução do sector.

2 - A embalagem - conceito e o produto

De forma a que esta dissertação seja compreensível em toda a sua extensão é necessário que haja, por parte de quem lê e analisa este trabalho, um entendimento do que é, e para que serve, uma embalagem.

Definir o que é uma embalagem é uma tarefa praticamente impossível.

Uma embalagem pode ser o papel que embrulha o rebuçado, mas também é a garrafa de cristal que contém uma bebida.

As funções básicas de uma embalagem são a identificação do produto e a sua protecção, desde o produtor, através do sistema de distribuição, até ao consumidor final, de modo a que o seu conteúdo seja correctamente “mantido”.

Mas uma embalagem que apenas cumpra com os requisitos anteriormente enunciados acrescenta muito pouco valor ao produto que embala.

Este aspecto é essencial, pois várias vezes durante este trabalho irá ser evidenciada a necessidade de evolução da nossa indústria para a produção de embalagens de maior valor acrescentado.

Para definir “valor” numa embalagem, nada melhor do que referir, da forma mais sucinta possível, as suas principais funções. A saber :

- “Containment” - propriedade de conter e manter o produto “dentro” da própria embalagem sem alterar as suas propriedades.
- Protecção e preservação - dispensa observações adicionais.
- Comunicação - identificação do produto, requisitos legais, instruções de funcionamento, prazos de validade, código de barras, destino, cuidados de segurança e utilização, etc.
- “Maquinability” - capacidade de ser produzida, de forma rentável e o mais “performante” possível.
- Conveniência e uso - devem permitir uma fácil utilização e transporte, assim como devem estar adaptadas às diversas etapas, desde o produtor até ao consumidor.

É igualmente importante que a embalagem responda às necessidades particulares do produto e do cliente, o que envolve respostas a perguntas do tipo : “Com que grupos etários estamos preocupados ?

São grupos bem informados, de compra impulsiva, irracional ? Qual o tipo de embalagem utilizada pelos nossos competidores ? Deve ser feita uma opção entre uma linha geral ou diferenciar ? Como é que os distribuidores e retalhistas vêem o problema ? São críticos em relação às nossas embalagens ou às da competição,” e outras possíveis questões.

Por esta introdução é possível verificar a complexidade do tema, de alguns dos aspectos que definem e determinam a utilização de um determinado tipo de embalagem, e o que a indústria de fabrico e comercialização de embalagens pode efectuar para acrescentar valor aos produtos que embala.

A embalagem é tudo o que foi mencionado e algo mais. Este “mais” depende do cliente e do consumidor, e é o que um responsável do sector definiu como “uma relação à primeira vista”.

3 - Metodologia

3.1 Caracterização da amostra

Como foi evidenciado no Capítulo - A Embalagem - conceito e o produto, este sector caracteriza-se pelo o elevado numero de empresas e unidades industriais.

Este sector é composto por um grande numero de pequenas e indiferenciadas empresas de comercialização e por um numero expressivo de empresas industriais, sendo que a maior parte destas últimas são normalmente pequenas e muito pequenas unidades de fabrico de embalagem - por exemplo, este facto é muito característico do sector de embalagens de plástico - actuando em mercados muito limitados, com uma gama de produtos de pouco valor acrescentado e com uma gestão familiar e pouco profissional.

O sector é muito fragmentado embora possua um conjunto de empresas que, em cada subsector da embalagem, marcam a diferença, liderando e sendo seguidas pelos demais agentes do mercado.

Em face do exposto a amostra escolhida privilegiou o conjunto destas empresas lideres, em todos os subsectores, pois são estas que determinam a evolução e competitividade do sector, quer em termos nacionais como internacionais.

A triagem das empresas que compõem a amostra e a recolha de dados e informações foi efectuada recorrendo :

- à realização de entrevistas aos responsáveis de Associações e a empresários que desenvolvem funções em organismos subsectoriais - por exemplo, Associação de Industriais de Vidro de Embalagem, Sociedade Ponto Verde.
- à realização de entrevistas a editores de publicações na área de embalagem e a outras entidades, que estando sistematicamente em contacto com o sector, possuem informação válida, interessante e sistematizada.

- a um grande número de entrevistas e visitas realizadas a empresários e indústrias do sector.

NB : Entrevistas - realizadas 22 (vinte e duas) entrevistas com os principais responsáveis das empresas de embalagem. e associações do sector, a que corresponderam cerca de 25 (vinte e cinco) horas de gravação.

NB : Algumas das visitas realizadas : área de enchimento de pacotes de Tetra Brick na Compal, Danisco / Neocel, Barbosa & Almeida (Avintes), Colep (Vale de Cambra), Central de Cervejas (Vila Franca de Xira), Ormis.

- a entrevistas com alguns produtores de equipamento para o sector - por exemplo, Sociedade Avanço.
- de visitas efectuadas a armazéns de diversos grossistas e distribuidores - cadeia Gula, Distribuição Luís Simões (Grupo Luís Simões).
- a visitas a feiras temáticas sobre embalagens : por exemplo, visita à Feira da Embalagem '97 - Salão Internacional de Embalagem - Batalha.
- ao envio de inquérito sobre o sector a diversas empresas.
- à consulta a vários institutos especializados no tema : Escola Superior de Biotecnologia - Centro de Embalagem de Produtos Alimentares - Universidade Católica (Porto) e o Centro de Embalagens em Lisboa.
- à consulta de bases de dados e documentação em Associações Industriais - por exemplo, Associação Industrial Portuguesa.
- à consulta e levantamento de dados em organismos oficiais : por exemplo, INE, ICEP.
- a pesquisas em documentos, artigos e bibliografia especializada.

Durante as entrevistas foi seguida uma metodologia suportada em questões previamente elaboradas e baseadas no inquérito elaborado para o efeito.

Este inquérito também foi distribuído nas Feiras visitadas e/ou enviado para 33 (trinta e três) empresas, sendo que, apesar das diversas solicitações efectuadas, apenas foram recepcionadas e tratadas 7 (sete) respostas correspondentes a outras tantas empresas.

Em complemento, foram consultados diversos documentos e livros, de forma a suportar teoricamente o trabalho apresentado.

De forma a tratar todos os dados e informações recolhidas releva-se que estas foram sempre sujeitas a confirmações cruzadas, possíveis em função da recolha efectuada durante as entrevistas, através das opiniões dos empresários representativos do sector e recorrendo à caracterização dos diversos subsectores efectuada através dos elementos disponibilizados pelas diversas Associações.

As visitas efectuadas contribuíram para confirmar e reafirmar alguns dos aspectos mais relevantes e para sentir, no local, o dia a dia das Unidade Industriais visitadas.

Nota Importante : a este cenário de sector muito fragmentado cumpre salientar e excluir o subsector do vidro de embalagem com apenas 5 (cinco) empresas.

3.2 Inquérito

Como referido foi enviado um inquérito a 33 (trinta e três) empresas.

Estas empresas são as mais representativas de cada subsector e, consequentemente, do sector de fabrico e comercialização de embalagem. A sua escolha para integrar a amostra foi efectuada por recurso a informações recolhidas nas Associações Subsectoriais, por dados compilados em organismos oficiais e imprensa relacionada com o sector. Foi também importante a visibilidade que estas empresas detinham, sendo este atributo encarado como consequência óbvia da sua maior e mais consistente projecção no mercado.

Lista de empresas que fizeram parte da amostra :

Embalagem metálica : Colcp, Neorelva e Ormis, Novembal

Embalagem Cartão e Papel : Zarrinha, Papéis Vouga, Unor, Inapa, Portucel Embalagem, Lepe

Embalagem Plástico : Logoplaste, Leiriense, Mani, Iberoplás, Sarplas, Plastirso, Upla, Baquelite Liz, Grandarte, Danisco / Neocel, Higifarma, João Ruano, Titan, Nova Proemba, Pechiney, Indofil, Unipromo, SPLC Soplaril.

Embalagem Vidro : Barbosa e Almeida, Ricardo Gallo, Sotancro, Vidreira do Mondego, Santos Barosa.

Notas Importantes : os subsectores de embalagens de vidro e metálicas são praticamente 100% abrangidos.

Apesar das insistências apenas recebi 7 (sete) respostas aos inquéritos enviados. Assim mesmo, algumas destas respostas não estão completas pelo facto das empresas não quererem desvendar alguns dos dados, tendo inclusivamente ocorrido duas recusas por alegada confidencialidade das informações solicitadas.

Uma conclusão possível de ser retirada prende-se com o facto do sector de fabrico e comercialização de embalagens ainda não estar preparado para lidar com este tipo de solicitações, embora, sem dúvida, seja um sector em franco desenvolvimento e com uma visibilidade cada vez maior.

Como nota importante refiro que, na esmagadora maioria dos casos, foi a primeira vez que as empresas deste sector foram instadas a responder a um pedido de dados / informações para uma tese de mestrado.

O receio de responder que algumas empresas demonstraram é também uma das faces visíveis da elevada concorrência interna que existe “entre e dentro” de cada subsector.

Devido à pouca expressividade do numero de respostas recebidas aos inquéritos enviados (e ao seu preenchimento incompleto) estes apenas serviram para confirmar alguns dados e informações compiladas por outros canais e junto de outras entidades.

No final da dissertação (Anexo I) junto as questões enviadas às Empresas no âmbito do inquérito.

4 - Natureza do Problema

Como se pretende tornar perceptível da leitura e análise da presente dissertação o Sector de Fabrico e Comercialização de Embalagens é um sector industrial que defronta um numero elevado de desafios.

De facto a embalagem, qualquer que seja o material em que é fabricada, tinha no passado um impacto pouco percebido e quantificado na sociedade com que hoje interage, de uma forma agressiva e influente.

Este sector encontra-se numa fase de grande desenvolvimento e mudança devido a factores internos e externos.

Como um dos principais factores salientamos a crescente concorrência entre os diversos “players” que actuam neste sector.

Esta concorrência faz-se sentir entre cada tipo de embalagem, como se constata, por exemplo, entre o vidro e o plástico, mas também dentro de cada subsector, ou seja, dentro de cada tipo de embalagem.

A concorrência que se faz sentir entre cada tipo de embalagem é muito elevada. Tal deve-se à grande oferta, havendo quase sempre diversas soluções de embalagem para um mesmo produto, o que implica um forte poder de negociação dos clientes e, conseqüentemente, a redução das margens comerciais dos agentes deste sector.

Adicionalmente, salientamos a constante mutação do mercado, hoje reconhecidamente muito mais dinâmico, em que os clientes do sector, para se manterem no seu negócio, recorrem a sistemáticas acções junto dos fabricantes de embalagem de forma a valorizarem (ou transmitirem uma suposta valorização) o seu produto.

A embalagem, com a sua crescente importância, é uma das armas à disposição do mercado, o que contribui para aumentar a fortemente crescente pressão sobre os industriais de embalagem.

Esta pressão faz-se sentir no campo da inovação, no lançamento de produtos de valor acrescentado e de novos serviços, na constante pesquisa de novas soluções, pela aplicação de novos materiais, na implementação de novos métodos e tecnologias de fabrico, na logística e, muito importante, na formação e aposta nos recursos humanos como valor preponderante na competitividade das empresas.

Muitos outros factores podem ser devidamente salientados no decorrer desta dissertação.

No entanto não poderei deixar de relevar um factor que, em acréscimo aos citados anteriormente, está (e irá) influenciar decisivamente o Sector de Fabrico e Comercialização de Embalagens.

Sem dúvida o factor ambiental corresponde hoje a uma das principais questões que se coloca ao industrial deste sector. Releva-se que o ambiente, podendo ser simultaneamente uma oportunidade e uma ameaça, é mais um dos mais emergentes vectores de desenvolvimento e de competitividade que, atravessando a sociedade transversal e verticalmente, tem reconhecidas características modeladoras e estruturantes sobre a indústria e, em particular, no que diz respeito à indústria de embalagem.

À semelhança de outros sectores industriais, os fabricantes de embalagens terão que modificar os seus produtos, tornando-os mais amigos do ambiente, bem como aprender a viver com uma maior visibilidade e exposição junto da sociedade. Simultaneamente, estes os industriais terão que realizar um esforço para minimizar o peso do factor ambiental na sua estrutura de custos, qualquer que seja a sua origem (fabril e/ou devido à montagem, exploração e interacção entre as diversas entidades, canais e operadores que detêm interesses nesta área).

Aos vectores já identificados (concorrência, mutação do mercado, ambiente) que, em sentido lato, modelam o sector e que constituem a natureza do problema, importa juntar um outro - a internacionalização.

De facto algumas empresas que operam neste sector incluem na sua estratégia a conquista de mercados fora de portas. Na realidade, uma vez explorado o pequeno mercado interno, fortemente concorrencial, a internacionalização surge como um desafio (e uma das possíveis linhas de desenvolvimento) que as melhores e mais estruturadas empresas têm de enfrentar se quiserem crescer e expandir.

A internacionalização também poderá advir através de eventuais aquisições resultantes de tomadas de posição de grupos internacionais em empresas portuguesas.

Este vector, embora não sendo tão abrangente quanto os anteriores, é igualmente importante e constitui (ou constituirá), a seu tempo, um dos factores de maior relevância neste sector.

Neste trabalho são também identificadas e analisadas as diferentes estratégias seguidas em cada subsector, de acordo com o suporte teórico escolhido, uma vez que a sua clara definição e aplicação é sem dúvida um dos vectores chave de desenvolvimento e sucesso deste sector.

Como conclusão diria que, longe de ser um sector estático, a “embalagem” enfrenta muitos desafios, sendo este o principal problema com que se defronta o industrial do sector.

De facto, os elevados e difíceis desafios que se perspectivam hoje e no futuro para este sector, e que são congregados nos vectores atrás referidos, constituem a natureza do problema que importa revelar na análise a efectuar.

Em conformidade com o exposto, nesta dissertação, sempre que for pertinente, serão evidenciados e desenvolvidos mais em profundidade os desafios / problemas que cada tipo de embalagem enfrenta, quer entre si quer em função da sua concorrência, tendo sempre em consideração os factores internos e externos que determinam a actuação dos industriais neste sector.

5 - Envolvente política e macroeconómica

5.1 Introdução

Este capítulo destina-se a caracterizar o ambiente que envolve a indústria de fabrico e comercialização de embalagens.

A grande importância dos aspectos políticos e económicos, e o seu impacto junto da comunidade industrial, justificam a exposição efectuada neste capítulo.

Como em qualquer outra indústria, as empresas de fabrico e comercialização de embalagens são influenciadas pelos aspectos aqui tratados.

Assumindo o mercado nacional e internacional uma importância vital para a rentabilidade e evolução desta indústria, a compreensão dos fenómenos que os regulam, assim como a sua correcta avaliação, são essenciais para o seu sucesso.

5.2 Situação Política Internacional

No plano político a Europa Ocidental tem sido caracterizada, desde há vários anos, por um clima de estabilidade.

Na União Europeia tem-se assistido ao aprofundamento de decisões e políticas comuns, realçando-se a importância cada vez maior dos órgãos comunitários (atente-se ao Tratado de Maastricht e ao “recente Tratado de Amesterdão“).

Na Europa de Leste, os jovens países democráticos caracterizam-se por uma estabilidade política precária, em parte devido à ineficiência dos sucessivos governos para resolverem os problemas das economias locais.

O mesmo tipo de situação pode ser constatada nos países que surgiram com o fim da URSS.

Uma situação preocupante reside no recém finalizado conflito dos Balcãs, sendo, provavelmente, a zona europeia onde, actualmente, existe maior instabilidade política.

Em África, a estabilidade política é, em geral, precária.

A situação política em Angola, apesar dos esforços realizados pela comunidade internacional e pelas Nações Unidas, continua preocupante.

Realça-se a evolução favorável de Moçambique e a estabilidade alcançada por este país.

Nos países do Magreb, na generalidade com modelos políticos democráticos, à excepção de Marrocos e da Líbia, existe um clima de instabilidade resultante do crescimento e das acções de grupos extremistas.

No Médio Oriente continua a existir uma situação de conflito latente e de desconfiança entre Israel e o povo Palestiniano, pelo que é uma zona de fortes interrogações e de permanente incerteza.

5.3 Situação Política Nacional

Depois das conturbações políticas dos anos 70 e do início da década de 80, nos últimos anos Portugal tem tido um dos Governos mais estáveis da Europa Ocidental.

A estabilidade política tem sido um factor decisivo para a captação de investimento estrangeiro e para a obtenção de níveis de crescimento superiores aos da União Europeia.

Embora a economia ainda esteja fortemente dependente de apoios comunitários, constata-se uma evolução no sentido de diminuir esta tendência, em conjunto com o aumento progressivo do poder de compra da população em geral.

5.4 Situação Económica Internacional e Nacional

Entre 1992 e 1995 verificou-se um significativo abrandamento da actividade económica na generalidade dos países ocidentais.

Na União Europeia esta quebra assumiu características de recessão.

O decréscimo do PIB em alguns dos países da UE, que acompanhou a redução dos níveis de actividade económica, o aumento da taxa de desemprego que, como é sabido, atingiu valores muito elevados em alguns países, foram algumas das características mais visíveis desta recessão.

Adicionalmente, houve o aparecimento das novas economias da Europa Central e de Leste que sofreram (e sofrem) de fenómenos de juventude, continuando a efectuar adaptações e a criar as estruturas apropriadas ao funcionamento da economia de mercado.

Na Ásia, tem-se assistido a um elevado ritmo de crescimento da economia chinesa, apoiado principalmente no investimento, o que motivou o agravamento da inflação.

Apesar deste facto ter obrigado à implementação de um programa de austeridade na China, esta economia continua a crescer, assim como continuam a crescer as economias da cintura composta por países como Taiwan, Hong-Kong, Singapura, Tailândia e Malásia.

Salientam-se as recentes dificuldades da economia japonesa, expressas pelo governo deste país, que admitiu a retracção da sua actividade em cerca de 1,6% do PIB no segundo semestre de 1997.

No entanto, esta pequena recessão, tal como é descrita pelos altos responsáveis japoneses e segundo estes, será ultrapassada no primeiro semestre de 1998, que tem como meta uma progressão do PIB em cerca de 1,9%.

Estas dificuldades da economia japonesa reflectem-se, em particular, nas contribuições do Japão no plano de ajuda internacional orquestrado pelo FMI, para o qual este país é o maior contribuinte individual e, de uma forma geral, na sua actividade económica internacional.

As economia deste país tem reflexos em toda a Ásia, aonde se registam variações percentualmente elevadas de algumas moedas, fomentando a instabilidade, o que produz um impacto significativo, embora dificilmente quantificável, nas restantes economias mundiais, em particular, na Europa e América do Norte.

Como país integrante da União Europeia desde 1986, Portugal acompanhou o fenómeno recessivo, embora talvez de uma forma atenuada, o que permitiu, por exemplo, que a taxa de desemprego fosse sistematicamente mais baixa do que na maior parte dos países da Comunidade Europeia.

5.5 Influência da Situação Política e Económica Internacional e Nacional na
Industria de Fabrico e Comercialização de Embalagens

A estabilidade política e económica, vivida nos últimos anos na União Europeia e em Portugal, tem sido um dos principais motores de desenvolvimento do país.

Sem dúvida, houve uma evolução positiva, que se reflectiu na melhoria dos padrões de vida da população nacional.

Quadro 1 - Previsões - Indicadores Económicos

Unidades : %

ANO	PIB			DÉFICE			INFLAÇÃO			DESEMPREGO		
	97	98	99	97	98	99	97	98	99	97	98	99
Portugal	3,5	3,7	3,7	-2,7	-2,4	-2,2	2,2	2,1	2,3	6,8	6,7	6,3
UE	2,6	3,0	3,1	-2,7	-2,2		2,1	2,2	2,2	10,7	10,3	9,7
Alemanha	2,5	3,0		-3,0	-2,6		2,1	2,2		10,0	9,8	9,1
França	2,3	3,1		-3,1	-3,0		1,3	1,5		12,5	12,3	11,9
Itália	1,4	2,5		-3,0	-3,7		2,2	2,2		12,1	11,9	11,8
Espanha	3,3	3,5		-2,9	-2,4		2,1	2,2		21,0	19,8	18,7
Grécia	3,3	3,5		-4,2	-3,0		6,0	4,5		9,5	9,3	9,2

Fonte : Banco de Portugal

Claramente, estes indicadores prevêem (ou apontam no sentido de) uma evolução positiva, à semelhança dos anos anteriores, consolidando melhor a saúde na nossa economia.

Quadro 2 - Evolução da Indústria

Unidades : %

	1993 / 1994			1994 / 1995		
	PME %	Grandes Empresas	Total	PME	Grandes Empresas	Total
Vendas	2,05	4,34	7,57	1,35	2,99	5,34
V.A.B.	0,79	1,60	4,74	-0,80	4,15	5,00
Exportações	6,77	17,95	18,97	2,72	13,17	13,49
Investimento	1,72	-40,04	-28,07	-1,09	-1,27	1,32
Autofinanciamento	11,97	29,25	28,79	3,99	14,45	14,89

Fonte : Banco de Portugal

Constata-se que os industriais preferiram, em 1995, a autofinanciamento aos capitais alheios.

Dados relativos à situação económica e financeira das empresas industriais que integram a Central de Balanços do Banco de Portugal evidenciam que, em 1995, a utilização de capitais próprios cresceu quase 15%, enquanto que o recurso ao sistema financeiro caiu, no mesmo período, 8 %.

O V.A.B. no universo de 5743 empresas que integram o estudo do Banco de Portugal sobre a Situação da Indústria em 1995, foi de 1,4 mil milhões de contos, ou seja, um crescimento superior a 5 % se comparado com 1994.

É de salientar a importância e influencia das grandes empresas no atingir deste resultado.

Releva-se : o crescimento das vendas em 5%, das exportações em 13,4% e do investimento em 1,3%.

Confirmando a tendência do investimento, os últimos dados do Instituto Nacional de Estatística apontam para um crescimento, em 1996, de 82,2%, face aos 2,6 milhões de contos exportados 1995.

Salienta-se que o coeficiente de cobertura das exportações sobre as importações é, em 1997, de 90,3%, segundo o ICEP, Instituto do Comércio Externo Português.

Em 1997, a ANEOP, Associação Nacional de Empreiteiros de Obras Públicas, relevou que espera que o crescimento da produção do sector seja na ordem dos 11,2%.

Igualmente, o sector da grande distribuição aponta para valores de crescimento de 20% ao ano até 1999.

Em 1998, a variação positiva esperada para o PIB de cerca de 3,7%, e a descida da inflação de 2.2% (em 1997) para 2.1%, permitem manter o nível de confiança destes empresários e industriais, o que vem sendo alicerçado desde 1994.

Como referido, a evolução positiva destes indicadores, e as expectativas confiantes dos empresários e industriais de alguns sectores, reflectem-se, necessariamente, numa melhoria das condições de vida da população.

A evolução também é visível na forma como a informação e as tendências internacionais são adoptadas (mais correctamente, absorvidas) pela industria nacional e, em particular, pela industria de fabrico e comercialização de embalagens.

As empresas Portuguesas deixaram de estar isoladas, sendo a nossa economia aberta e permeável às linhas de progresso e a desenvolvimentos praticados nos restantes países, com particular realce para os nossos parceiros da Comunidade Europeia.

Como convém realçar, a indústria Portuguesa de embalagem não constituiu uma excepção.

Algumas das empresas que operam neste sector são participadas e/ou controladas por grupos multinacionais, o que implica a configuração de processos transferência de tecnologia e/ou de (re)orientação estratégica que podem aproximar, por este facto, a nossa indústria aos restantes parceiros europeus.

Em função do limitado mercado nacional, algumas das empresas deste sector apostam na exportação e internacionalização, o que implica o estudo e aprofundamento do conhecimento relativo a outros cenários concorrenciais (e a outras culturas), bem como a aposta em produtos diferentes, quer tecnologicamente quer em conceito.

Como exemplo da aposta em exportação, salientamos a indústria de vidro de embalagem que exporta praticamente 50% da sua produção o que, se atendermos à localização geográfica do nosso país e aos elevados custos de distribuição desde produto, é, por si só, um facto da maior relevância.

Como exemplo de internacionalização podemos focar no caso da Logoplaste, empresa produtora de embalagens de plástico rígido e semi-rígido, que acabou de inaugurar a sua 4ª fábrica no Brasil. Esta recente unidade fabril corresponde à sua 8ª instalação fora de Portugal.

As empresas de fabrico de embalagem apostaram decididamente no conhecimento e na modernização do seu negócio, tendo os programas de modernização e apoio ao desenvolvimento da indústria (p.e., PEDIP's) contribuído significativamente para a evolução deste sector.

No âmbito destes programas, as empresas recorreram aos serviços de consultoras internacionais e nacionais que as ajudaram a preparar as suas candidaturas e processos de (re)estruturação.

Desta parceria resultou a troca de conhecimentos e a constatação de novas formas e modelos de gestão, que certamente ajudaram ao processo de transição e de evolução dos agentes que operam neste sector. Este empresário está mais informado e é profundo conhecedor do que de melhor se faz na Europa.

O industrial de embalagens é viajado, frequenta feiras e exposições temáticas sobre o sector, está inscrito em associações internacionais sectoriais ou de âmbito geral, colaborando activamente em tudo o que diz respeito ao seu negócio de embalagem.

Em resumo, a estabilidade do país, quer política quer economicamente, a estabilidade cambial, a perspectiva de melhoria sustentada e de manutenção da estabilidade, conferem à indústria, e em particular, ao sector de fabrico e comercialização de embalagens, as condições necessárias para que este seja competitivo, dentro ou fora de portas.

6 - Envolvente ambiental - Aspectos Gerais

6.1 Introdução

As questões ambientais e ecológicas têm que ser abordadas, mais tarde ou mais cedo, de uma forma pragmática e sustentada.

Esta questão é muito importante para o sector tratado nesta dissertação, tendo sido referida em todas as entrevistas efectuadas no decorrer do trabalho de pesquisa e recolha de informação.

É o tema do momento, estando a condicionar a forma como as empresas estão a delinear as suas estratégias.

Por exemplo, a Colep admite que a legislação recentemente aprovada sobre reutilização, reciclagem e valorização de embalagens e seus resíduos, venha a introduzir um factor significativo de acréscimo de custos, especialmente penalizante para as embalagens plásticas.

Consequentemente, condicionou os seus investimentos de expansão e/ou de produção de novos produtos neste tipo de material (especialmente se substituíveis por embalagens metálicas) a uma mais correcta e real avaliação dos impactos desta nova legislação - Colep (1997), Relatório e Contas.

Não existia, nem existe, nenhuma dúvida acerca da necessidade de uma regulamentação que possibilitasse a estruturação do sector no que diz respeito ao tema ambiental.

Está por quantificar a extensão e valor do seu impacto, seja este social e/ou financeiro.

Regista-se a forma “aguerrida” como os industriais e os gestores entrevistados argumentaram quando inquiridos relativamente a este tema.

É um facto aceite a existência de materiais de embalagem que são, ou serão, mais onerados do que outros, como será, provavelmente, o caso das embalagens de alumínio ou de plástico.

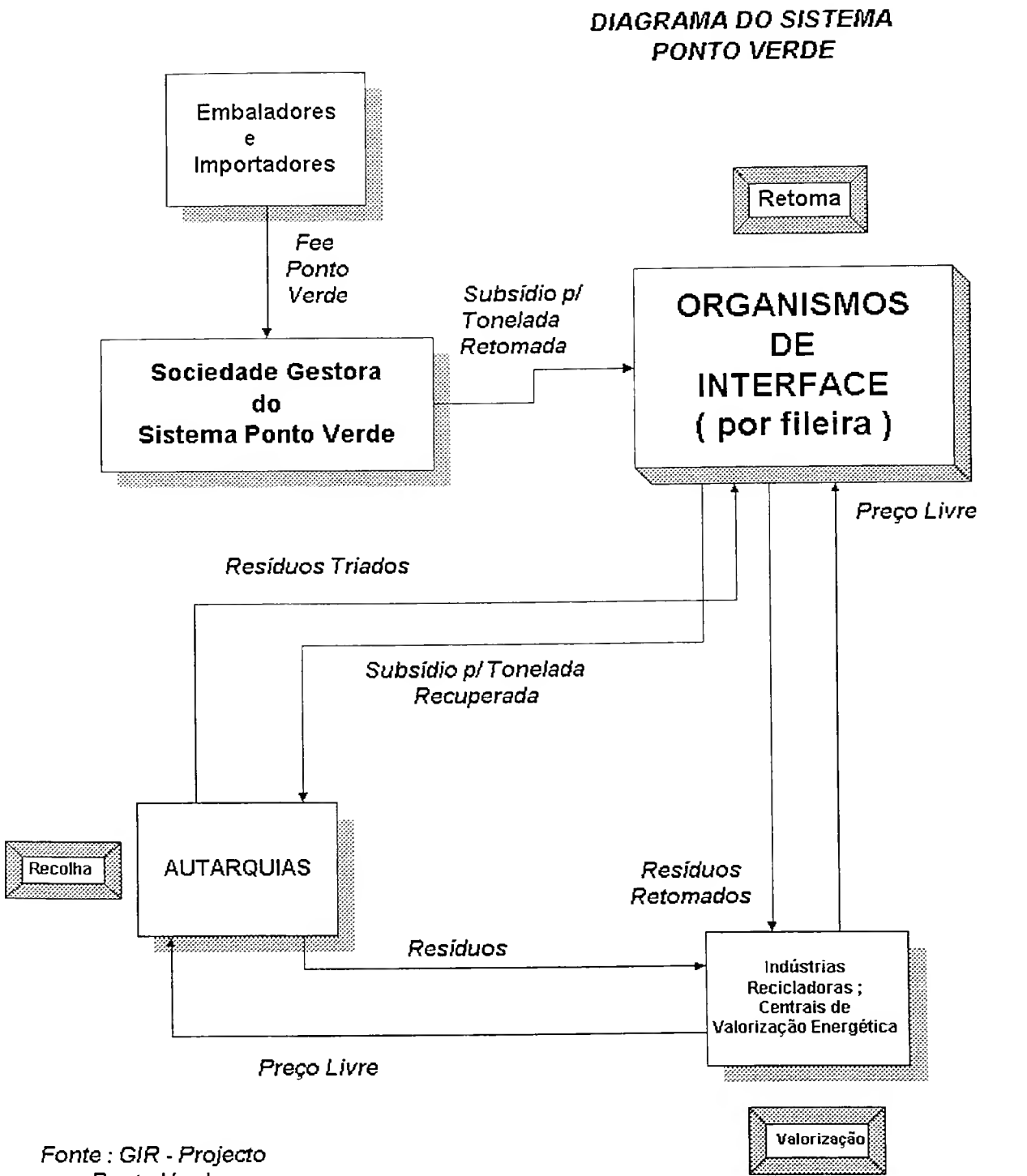
No entanto, os circuitos, e a sua respectiva avaliação e quantificação, são muito complexos.

De uma forma geral, necessariamente uns mais do que outros, os empresários encaram a envolvente ambiental como uma oportunidade geradora de futuras receitas e desenvolvimentos tecnológicos.

Em conclusão, a legislação está aprovada - Decreto-Lei 322/95 e portaria 313/96 - e, à semelhança do que sucedeu em outros países, foi criada uma Sociedade Ponto Verde a quem compete a

gerir e potenciar o cumprimento do que está estatuído e estabelecido nesta legislação, a bem da industria e da sociedade.

Diagrama 1 - Sistema Ponto Verde



O “Ponto Verde” já existe desde há vários anos em alguns países europeus.

A partir de 1 de Janeiro de 1998 apenas poderão ser colocadas no mercado português as embalagens portadoras do símbolo “Ponto Verde”. Isto no caso de se tratar de embalagens não reutilizáveis, já que as reutilizáveis terão o seu próprio sistema de consignação.

A Sociedade Ponto Verde foi criada em 19 de Novembro de 1996 e pretende efectuar a gestão do Sistema Integrado dos Resíduos de Embalagens de Portugal.

Esta Sociedade foi constituída por cerca de 140 accionistas, representantes das indústrias de embalagem, embaladores e empresas de distribuição.

Como referido, a SPV norteia a sua actividade pelo regulamentado no Decreto-Lei 322/95 e portaria 313/96, tendo como pano de fundo o princípio de que o produtor e distribuidor de embalagens é o primeiro responsável pela gestão e tratamento final do fluxo dessas embalagens e dos seus resíduos.

Neste sentido, os accionistas da SPV estão repartidos entre a Embopar (embaladores e produtores), Interfileiras (produtores de materiais de embalagem - fileiras do metal, do papel /cartão e dos plásticos) e Dispar (empresas de distribuição). Nesta Sociedade participa o INESC e espera-se a confirmação da Lipor e de outras entidades, como as farmácias. A Valorsul não aceitou o convite de participação formulado.

Em relação ao vidro, dado que já existe um sistema de recolha para reciclagem, patrocinado pela AIVE, Associação dos Industriais de Vidro de Embalagem, desconhece-se se aderirá ou se a indústria em causa querará licenciar o seu próprio sistema.

Até Dezembro do ano 2005, o objectivo da SPV é promover a reciclagem de um mínimo de 25%, em peso, da totalidade dos resíduos de embalagens.

Contudo, Portugal, Grécia e Irlanda estão beneficiados por uma derrogação, já que os outros parceiros da União Europeia terão que atingir aquela meta até final de 1999 (além de um mínimo de 15% de reciclagem por material e um mínimo de 50% de valorização da globalidade dos resíduos de embalagens).

Quadro 1 - Tabela de valores PV, VC e VR - Unidades em S / kg

Tabela proposta em 24 de Junho de 1997 para a Gestão de Embalagens e Resíduos de Embalagens - Sistema Ponto Verde

	Valor Ponto Verde	Valor Retoma	Valor Contrapartida
Plásticos	12\$	0	30\$
Papel e Cartão	2\$	6\$	7\$
Aço	3\$50	3\$	15\$
Alumínio	14\$	30\$	73\$
Outros	15\$		
Vidro			

Fonte : Associação Portuguesa dos Fabricantes de Tintas e Vernizes

Legenda :

Valor Ponto Verde - é o valor que os embaladores e importadores vão pagar à Sociedade Ponto Verde pela transferência de responsabilidade pela gestão das suas embalagens e resíduos de embalagens dos produtos que vendem no mercado nacional.

Valor de Retoma - valor que os retomadores credenciados (fileiras) irão pagar à Ponto Verde pela retoma dos materiais aceites em condições de serem reciclados.

Valor de Contrapartida - valor que a Ponto Verde vai pagar aos Municípios e colectores de embalagens para a recolha e triagem dos materiais.

6.2 Desenvolvimento

O desenvolvimento aqui anunciado far-se-á de forma a permitir o enquadramento da questão ambiental e a proporcionar um entendimento alargado da sua importância, quer em complexidade como também na sua vertente mais abrangente e estruturante, em termos do contexto concorrencial e competitivo entre os diversos agentes económicos.

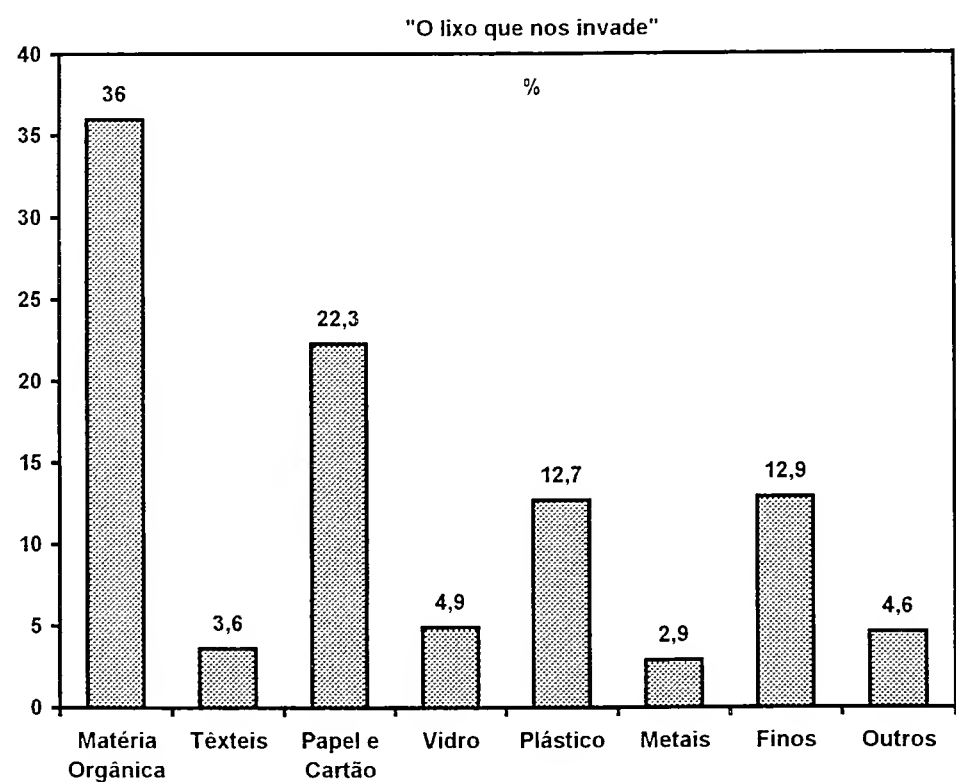
Segundo a Associação Nacional das Industrias de Refrigerantes e Sumos de Frutas, em 1995, o volume total de resíduos na União Europeia era de 2000 milhões de toneladas.

Destes, os resíduos sólidos urbanos, RSU, representam apenas 6%.

A embalagem representa apenas 25 a 30% (estimativa) dos resíduos sólidos urbanos (dos 6%). Ou seja, a embalagem contribui com cerca de 2% dos RSU totais da Europa.

Um estudo efectuado em 1994 pela Quercus sobre a caracterização dos RSU, e respectiva inventariação dos locais de deposição em Portugal, obteve os seguintes valores :

Gráfico 1 - Produção Total de Lixo (Unid. : %)



Fonte : Quercus / 1994

Legenda :

Matéria Orgânica (restos de comida) : pode servir para fazer adubo. Existem 5 estações de compostagem : Lipor, Setúbal, Beirolas, Riba de Ave e Trajouce.

Papel e Cartão : recicláveis : recolha em papelões ou por «circuitos paralelos» (catadores). A Cidade Universitária tem um projecto-piloto de recolha. Taxa de reciclagem : 37,3%.

Vidro : pode ser reutilizável ou reciclável : a recolha é feita em vidrões. Taxa de reciclagem de casco doméstico : 15% ; de casco industrial : 42%.

Plástico : reciclável. Taxa de reciclagem (valor 1997 Logoplaste) : 2 a 5%.

Metais : reciclável : recolha feita nos poucos municípios que têm estações de triagem. Taxa de reciclagem : 17%.

Finos : materiais indiferenciados com dimensão inferior a 200 mm.

Têxteis : não existem valores.

Outros : resíduos não identificados.

Produção total de lixo em Portugal (1993) : 3.149 milhões de toneladas, das quais, segundo o estudo da Quercus, 25% são embalagens.

Uma vez quantificada a situação em termos Europeus, e particularizados os valores nacionais, subsiste a abordagem à questão da gestão dos resíduos de embalagem.

O problema da gestão dos resíduos de embalagem é, evidentemente, um problema de natureza multi-sectorial e multidisciplinar, atravessando vertical e transversalmente a sociedade civil e industrial.

Assim, tentando sistematizar princípios de actuação, há que, antes de mais, trabalhar numa óptica de “partenariado” entre as diversas entidades envolvidas : Governo e Administração Central, a Administração Local (Autarquias e Juntas Metropolitanas), os Agentes Económicos, e os cidadãos.

Todas estas entidades têm que cooperar na busca de soluções e na sua implementação.

Para assegurar o funcionamento de todo o sistema, tem que se articular e escalonar entre os 10% de envio a aterro, os 30% de incineração com recuperação de energia e os 60% com recuperação e reutilização.

A escolha recaiu na opção integrada, pois esta constitui, sem dúvida, a resposta mais cabal ao problema ambiental e de gestão e tratamento dos resíduos de embalagem.

Após esta integração, é evidentemente imprescindível que haja um mercado utilizador dos materiais recuperados para aproveitamento e transformação da matéria-prima.

Um sistema verdadeiramente integrado tem que ter em devida conta o problema educacional, criando e sustentando o futuro cumprimento de políticas ambientais. Muito trabalho está a ser realizado, (veja-se a iniciativa da Tetra Pack ao nível das escolas), mas muito mais há que fazer para que seja possível atingir um estágio mais desenvolvido da nossa sociedade.

Para viabilizar o sistema houve que criar os mecanismos de fiscalização e contribuição, os quais tinham que ser justos e equilibrados entre os agentes económicos, Estado e sociedade em geral.

A recente legislação em vigor assume como válidas a reciclagem, reutilização e a incineração, identificando-as como soluções possíveis, que em conjunto, devem dar uma resposta ao problema da gestão dos resíduos de embalagem, reservando a deposição em aterro como “último recurso”.

O problema da gestão destes resíduos, e das respectivas responsabilidades e atribuições, “passa”, entre outras vicissitudes, pela responsabilidade de recolha, encaminhamento para o “tratamento” e o próprio “tratamento”, constituindo estas etapas o fulcro da questão.

O sistema adoptado define como sendo da responsabilidade das autarquias a missão de recolher os resíduos de embalagem, desde que estas estejam incluídas e/ou inscritas no sistema Ponto Verde.

Não basta proceder a uma recolha indiferenciada, interessando estabelecer os procedimentos para que possa ser realizada uma recolha selectiva.

Só desta forma é possível garantir uma menor contaminação dos resíduos de embalagem com produtos / resíduos tóxicos ou orgânicos.

Uma vez efectuada a definição de como estes materiais devem ser recolhidos e separados, os agentes económicos, que colaboraram na criação destes procedimentos, são responsáveis pela sua retoma.

A estes operadores cabe assegurar a reciclagem, quer directamente, como acontece nas indústrias vidreiras, quer indirectamente, transferindo as embalagens para as indústrias recicladoras.

Como facto importante, convém salientar que cada empresa embaladora recebe as embalagens específicas “do seu material”, mas pode não receber as embalagens por si produzidas. De qualquer forma, tem as responsabilidades atrás atribuídas.

Anote-se a nitidez da cadeia de responsabilidades.

Os municípios têm a responsabilidade de recolher e de separar.

A obrigação de retomar é da responsabilidade dos agentes económicos (fileiras), que têm de assegurar o seu destino final. Esta responsabilidade pode ser transferida para uma entidade que assuma as mesmas obrigações (entidade de interface).

Assim, por exemplo, cada fileira pode, se o entender, transferir a responsabilidade da retoma para a sociedade gestora do sistema Ponto Verde. Poderá, igualmente, transferir a responsabilidade pelo destino final da embalagem (reciclagem) para as indústrias recicladoras.

As diversas fileiras fazem parte da Sociedade Ponto Verde (à excepção do vidro ?), assegurando não só a sua gestão como o seu financiamento.

Em linguagem simples, quer o trabalho das autarquias como o da Sociedade Ponto Verde tem que ser pago.

Este pagamento é diferenciado consoante o tipo de embalagem, sendo que alguns dos factores importantes, que definem os montantes de pagamento, estão em função da percentagem de embalagens a recolher e retomar de cada material e da maior ou menor facilidade em recolher / reutilizar / reciclar cada material.

O sistema está montado. Vamos ver como é e será aplicado, e que ajustamentos, normais atendendo à juventude do mesmo, serão necessários efectuar.

Uma conclusão é evidente. A questão ambiental é importante e constitui, simultaneamente, uma força e uma oportunidade que cada fileira, ou seja, cada indústria produtora de um tipo de embalagem, está a encarar de uma forma responsável, com interesse e activamente.

6.3 Envolveinte Ambiental - Desenvolvimento

Como atrás referido o ambiente é, sem dúvida, um dos principais factores de influência, estando a introduzir profundas alterações em toda a sociedade e industria.

O impacto do factor ambiental no Sector Industrial de Fabrico e Comercialização de Embalagens é de tal forma expressivo que está a condicionar a estratégia dos industriais (por exemplo, da Colep).

Como foi evidenciado no capitulo do enquadramento teórico, às 5 forças de Porter (que aqui são identificadas e explicadas) juntou-se uma 6ª força - a envolvente ambiental, de acordo com a recomendação de R.E. Freeman (Freeman, R.E., 1984, Strategic Management : Stakeholder Approach, Boston : Pitman, págs 140 a 142).

As razões que levam a incluir esta nova força são suportadas pelo o advento de novas, e cada vez mais exigentes, formas de influência. Assim sendo, não é possível tratar este sector sem levar em linha de conta as pressões que, de uma forma mais ou menos explicita, expressiva e ampla, a sociedade impõe como imperativos a serem cumpridos para a continuidade e permanência desta industria (e de outras) no seu seio.

Quando indagados especificamente sobre o aspecto ambiental, os responsáveis das empresas de cada subsector naturalmente evidenciam as suas próprias vantagens. No entanto existe uma evidente falta de definição quanto à forma escolhida para avaliar estas mesmas vantagens (ou eventuais desvantagens) por contrapartida aos seus concorrentes.

Em seguida analisa-se o factor ambiental em cada subsector, pretendendo-se evidenciar os aspectos mais relevantes que podem fazer a diferença no palco competitivo.

6.3.1 Embalagens de Vidro : 6ª força - Envolvente Ambiental

Alguns dados segundo a AIVE.

O vidro de embalagem é um dos materiais tem que um verdadeiro circuito de recolha montado.

Em 1994 havia 200 autarquias a proceder à recolha selectiva de vidro.

No final de 1996 este numero estava perto das 244 autarquias.

Em 31 de Dezembro de 1994 o numero de vidrões espalhados pelo país atingiam o valor de 1110.

Este valor aumentou 10% no ano de 1996.

A taxa de reciclagem do vidro era, no final do 1º semestre de 1995, na ordem dos 30%, tendo atingido, no final do mesmo ano, uma taxa de cerca 42 %.

Esta taxa inclui o casco industrial e doméstico.

A indústria compra este vidro às autarquias, que depois é reciclado e reutilizado na produção.

Esta recuperação também é realizada nas linhas de enchimento e oriunda das rejeições do controlo de qualidade no final das linhas de fabrico.

Os níveis de recuperação de vidro para produção têm subido nos últimos anos, tendo-se verificado um aumento de 24% de 1995 para 1996.

Mesmo assim, como referido, a taxa de reciclagem de Portugal, que em 1995 se situava nos 42%, está longe do que de melhor se faz na Europa, p.e., na Suíça, com taxas equivalentes a atingirem os 85%.

Quadro 3 - Reciclagem do vidro na Europa : ano 1995

Países	Tonelagem recolhida (mil toneladas)	Taxas nacionais % de reciclagem
Alemanha	2784	75
Austria	199	n.d.
Bélgica	225	67
Dinamarca	104	63
Espanha	402	32
Finlândia	30	50
França	1400	50
Grécia	38	35
Irlanda	38	39
Itália	869	53
Noruega	39	75
Holanda	372	80
Portugal	91	42
Reino Unido	501	27
Suécia	96	61
Suiça	263	85
Turquia	36	12

Fonte : Glass Gazette Septembre 1996

Quadro 4 - Recolha de Vidro de Embalagem em Portugal

Ano	Ton. Recolhidas	Taxa de Reciclagem (%)
1993	70562	29,2
1994	70847	32,2
1995	90952	42,0

Fonte : AIVE - Associação dos Industriais de Vidro de Embalagem

Estes dados são importantes porque este material de embalagem é, na realidade, um material reciclável.

Aliás, o uso de casco para a produção de vidro reciclado é essencial, e as empresas utilizam-no na produção de vidro de cor.

A importância do casco reciclado na produção de vidro de embalagem reside não só no facto de evitar mais compras de matérias primas, mas também no menor impacto que tem na fabricação, visto que para produzir uma tonelada de vidro de embalagem novo é apenas necessário utilizar uma tonelada de vidro usado.

Para a mesma tonelada de vidro de embalagem são necessárias 1,4 toneladas de matéria prima.

O exposto nos parágrafos anteriores evidencia que o vidro é totalmente reciclável. A utilização de vidro reciclado faculta a obtenção de poupanças energéticas e de matérias primas.

A reciclagem e os problemas ambientais são importantes em virtude da maior consciencialização por parte da sociedade relativamente aos aspectos ambientais.

A reciclagem é uma vantagem do vidro em relação aos outros materiais.

Tem circuitos montados e aplicados no terreno.

O custo de recolha e tratamento de vidro de embalagem é algo que as empresas têm que pagar às autarquias e que, conseqüentemente, fará parte da sua estrutura de custos.

Haverá materiais que, em virtude de serem mais difíceis de recolher, ou por serem mais caros de reciclar, ou porque a valorização dos seus resíduos é difícil e onerosa, vão ter que pagar mais para serem tratados.

Isto significa mais ou menos custos.

Numa visão ambiental restrita, o vidro de embalagem, como já foi apontado, é um dos materiais que tem na reciclagem um ponto forte.

No entanto, o transporte de vidro é uma actividade de baixo rendimento, se assim nos podemos exprimir.

Transporta-se muito ar e pouco material.

Isto significa que o custo da tonelada transportada por quilometro é maior porque são necessárias mais viagens.

Igualmente, a poluição ambiental e o consumo de energia para fazer chegar o produto final aos clientes é maior, o que é uma desvantagem apresentada pelo vidro.

Em conclusão, o ambiente é uma força que apresenta um valor de intensidade elevado.

6.3.2 Embalagens de Plástico : 6ª força - Envolvente Ambiental

Se existe material que foi, e é, atacado, em termos ambientais e ecológicos, este material é sem dúvida o plástico.

Este ataque foi particularmente bem sucedido, sendo o ambiente (e os seus “lobbies”) a principal razão que leva à substituição do PVC pelo PET.

O ambiente, e as preocupações ecológicas, impõem a este subsector industrial um desafio que terá de ser superado, do qual depende, em boa medida, a sua evolução e desenvolvimento.

Mas haverá razão para tanta polémica sobre ambiente ?

A resposta a esta pergunta não é simples, porque o impacto ambiental e ecológico da embalagem de plástico está longe de estar completamente estudado.

É evidente que os “lobbies” de outros tipos de embalagem têm tendência a realçar os inconvenientes ambientais deste tipo de material, sem atender à relatividade e amplitude sempre necessárias quando se aborda este tipo de matérias.

Em termos ambientais, uma das formas mais utilizadas para efectuar uma avaliação do impacto ambiental dos materiais é a quantificação do balanço energético, que, de uma forma simples, se baseia em tentar sistematizar todos os aspectos relacionados com o ciclo da matéria prima desde que “nasce” até que “morre”.

Vejamos um exemplo, que apenas deve ser encarado como tal, referente a um material que evidencia, junto da opinião pública, vantagens consideráveis em termos ambientais e ecológicos - o vidro de embalagem.

Na produção de vidro de embalagem é necessário fundir uma série de matérias primas, elevando a sua temperatura a valores próximos de 1400 a 1500 °Celsius (um pouco menos, no caso de se estar a aproveitar casco reciclado industrial).

Existe nesta produção um consumo evidente de energia, através da queima de um combustível, normalmente “thick fuel oil”, que é utilizado nos fornos de fundição (o gás natural ainda não está disponível).

Adicionalmente temos :

- a emissão dos resíduos da queima, os efluentes gasosos, que são “lançados” para a atmosfera a partir da chaminé (tratados ou não, dependendo da empresa).
- o peso da embalagem de vidro é substancialmente superior ao da embalagem de plástico rígido, já para não referir a embalagem de plástico flexível.
- o transporte de vidro é pouco rentável porque “transporta-se muito ar” - espaços vazios.

Por esta razão, existe a necessidade de efectuar mais transportes, e/ou gastar mais energia, devido ao seu peso e/ou para transportar a quantidade encomendada pelo cliente - mais combustível gasto nos camiões e, conseqüentemente, mais poluição.

Algumas notas, segundo um estudo da Neste Chemicals datado de 1994 - titulo : “Os plásticos e o ambiente - Benefícios e desafios”.

Num camião de transporte de embalagens de vidro cheias, 43% do seu peso é devido à embalagem. O mesmo camião, se transportando embalagens de plástico, apenas 7% do seu peso é devido às embalagens propriamente ditas - poupanças de energia estimadas em cerca de 39%.

Os sacos de compras em plástico representam uma poupança em combustível de 32%, quando comparados com sacos de papel. Produzir 1000 sacos de papel requer 47 Kg de equivalente em petróleo, enquanto que produzir os mesmos 1000 sacos em plástico apenas são necessários 32 Kg.

Poderíamos continuar com esta linha de raciocínio para os restantes materiais de embalagem.

Tal é desnecessário, não se inscrevendo no espírito desta dissertação.

A exposição efectuada apenas serve para realçar algumas das duvidas que poderão existir, quer em termos ambientais quer ecológicos.

Os plásticos apenas utilizam 4% do consumo global de petróleo - Smith, R.R. (1995), "Plastics - What about", Chemical Engineering, pág 47.

O cenário do esgotamento de reservas de petróleo foi recentemente encarado pela OPEP, e por outras associações, como sendo, de certa forma, irrealista (Financial Times Jun/97).

A relatividade ecológica, relativamente aos plásticos, começa mesmo com o "trade-off" entre o PVC e o PET.

O PVC utiliza 49% de derivados de petróleo, sendo o restante proveniente da água (cloro + sal) e do ar - Smith, R.R. (1995), "Plastics - What about", Chemical Engineering, pág 48.

A contestação efectuada ao PVC tem como cenário a destruição, por produção de CFC's, da camada de ozono que protege o planeta.

O argumento anterior é irrefutável, assim como é o facto de a produção de PET consumir mais energia do que a necessária para produzir a mesma quantidade em PVC (APIP).

Também já se demonstrou que, havendo vontade política e empresarial, o tratamento dos efluentes gasosos, criados na produção de PVC, é possível. A tecnologia está disponível, embora possa ser dispendiosa.

Ou seja, uma das conclusões possíveis será a de que todos os materiais têm as suas desvantagens e vantagens ambientais.

Esta quantificação está longe estar completamente realizada. Releva-se que a nível nacional estão a ser envidados esforços para atingir este objectivo através da recentemente criada Sociedade Ponto Verde.

Em Portugal houve um grupo de trabalho que se debruçou sobre os aspectos da reciclagem - GIR - Grupo Intersectorial de Reciclagem.

O GIR correspondeu a um grupo de pressão que pretendeu, entre outros objectivos, delinear uma legislação sobre reciclagem, especificamente adaptada ao sector de embalagem, numa tentativa de compatibilização das necessidades desta indústria com os requisitos legislativos.

Segundo a APIP, a taxa de reciclagem de plástico aponta para valores próximos de 2% do consumo aparente, ou seja um valor muito próximo das 4000 toneladas, sendo que uma parte substancial é composta por filme de plástico.

A reciclagem dos plásticos passa essencialmente pela valorização energética deste material.

Subsiste o problema da recolha e separação dos resíduos, problema este que a Sociedade Ponto Verde, aonde pontificam as principais fileiras dos materiais utilizados na produção de embalagens (vidro ?), tenta equacionar e gerir.

Nas embalagens de plástico flexíveis o problema da reciclagem assume uma dimensão, de algum modo, superior.

Parte das embalagens flexíveis, o segmento de maior valor acrescentado, são embalagens multi-componente ou multi-material, correspondendo a combinações de materiais, p.e., polipropileno metalizado + poliamida.

Para efectuar a reciclagem destes materiais tem que se proceder à sua separação, à semelhança das embalagens de cartão para bebidas alimentares.

Prevê-se que, eventualmente, a valorização energética constitua um caminho possível para a resolução do problema de reciclagem das embalagens de plástico flexíveis.

Os dados fornecidos pela Danisco apontam para que, na Europa, países nórdicos incluídos, 31% das embalagens de plástico flexíveis são reutilizadas e/ou valorizadas energeticamente, sendo que 7% são recicladas.

Em ambos os tipos de embalagem de plástico a redução de peso é uma das linhas de investigação que mais tem contribuído para minorar o impacto ambiental deste tipo de material.

Finalizo este ponto com a opinião de um alto responsável do subsector que, quando por mim questionado relativamente aos aspectos de reciclagem das embalagens de plástico, enfatizou o facto de a industria de fabrico e comercialização de embalagens de plástico não ter um problema de ambiental ou de reciclagem. Antes do mais, teria um problema de relações públicas. Registe-se a esta curiosa observação.

Em conclusão, nos “plásticos”, o ambiente é uma força que apresenta um valor de intensidade muito elevado.

6.3.3 Embalagens Metálicas : 6ª força - Envolvente Ambiental

As embalagens metálicas são facilmente recicláveis, pelo que o seu tratamento ambiental é um processo tecnológico dominado.

Existe a necessidade de organizar e estabelecer os circuitos e responsabilidades na separação / recolha selectiva deste tipo de embalagens.

Estes circuitos estão a ser definidos e implementados através da Sociedade Ponto Verde.

No entanto, relativamente a outros materiais, o metal apresenta as vantagens inerentes à sua própria constituição.

Neste tipo de embalagem a intensidade da “força ambiental” pode ser considerada como é normal / média.

6.3.4 Embalagens de Cartão e Papel : 6ª força - Envolvente Ambiental

Como é do conhecimento geral o cartão e o papel têm, desde há muitos anos, circuitos de recolha montados.

Salienta-se, por exemplo, a recolha de cartão canelado, que “sempre” se processou de forma artesanal (através dos chamados catadores de cartão) e beneficiou, e beneficia, do facto de este tipo de produto ficar normalmente fora do circuito urbano, tendo um encaminhamento tradicional perfeitamente definido.

A produção de cartão canelado, ao contrário do que é comum pensar, por desconhecimento do processo de fabrico, não é um processo poluidor.

O cartão e o papel são produtos absolutamente naturais, o que, em termos de reciclagem, é uma forte vantagem.

Acresce o facto deste ser um material facilmente reciclável e que, numa solução de incineração, pode servir de combustível.

De facto, os resíduos sólidos urbanos, RSU's, possuem, em média, 60% de humidade, necessitando do cartão e papel como combustível.

No caso do cartão e papel, em 1996, foram recolhidos cerca de 320 mil toneladas.

Em 1995, foram recuperadas e consumidas cerca de 185 mil toneladas de cartões, papéis e sacos kraft.

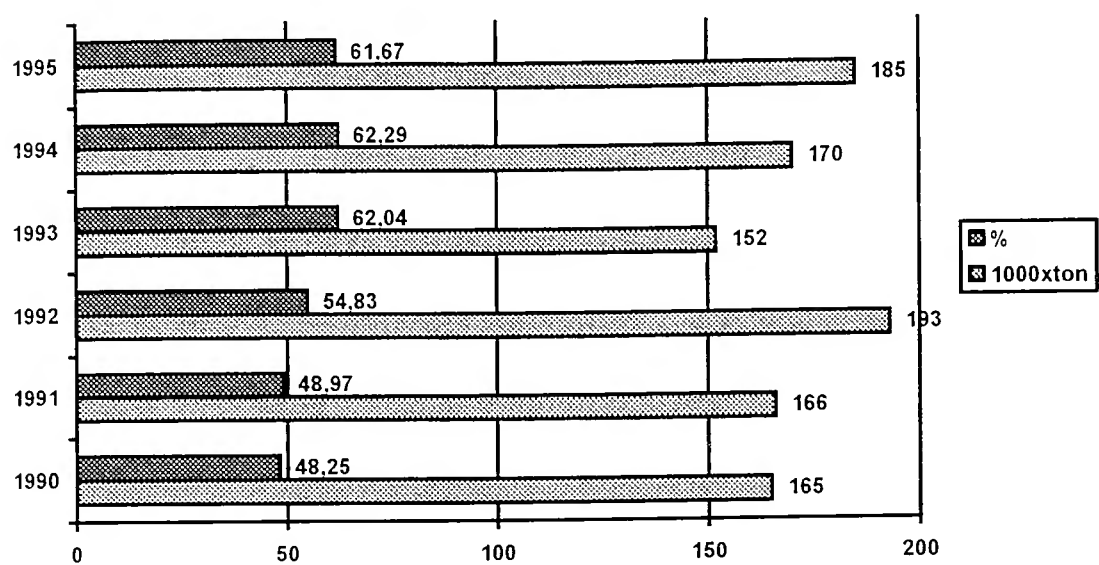
Quadro 8 - Consumo de papéis recuperados - Unidade 1000 ton.

	Anos					
	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Toneladas de cartão, papel						
e sacos recuperados pela indústria	165	166	193	152	170	185
Fonte : CELPA						

Quadro 9 - Consumo de papéis recuperados - Unidade %

	Anos					
	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Toneladas de cartão, papel						
e sacos recuperados p/ indústria	48,25	48,97	54,83	62,04	62,69	61,67
Fonte : CELPA						

Gráfico 5 - Consumo de cartões, papéis e sacos kraft recuperados e consumidos
(10^3 toneladas e em % de mercado)



Fonte : CELPA

Como exemplo de uma estrutura industrial montada para o efeito podemos identificar a Portucel Recicla (em Mourão). que tem toda a sua produção orientada para a reciclagem de cartão canalado. Esta empresa possui uma capacidade de reciclagem da ordem das 70 mil toneladas anuais e, em 1996, realizou negócios no valor de 3,537 milhões de contos.

O cartão para bebidas alimentares tem o seu problema de reciclagem perfeitamente resolvido.

Embora seja uma embalagem com 20% de polietileno e 5% de alumínio, sendo o restante cartão, existem, em Espanha, instalações industriais preparadas e especializadas para a recuperação de todos os materiais, separando-os e encaminhando-os novamente para a indústria.

Sendo a gestão do parque florestal efectuada com rigor, o problema do excesso de abate de árvores para a obtenção da matéria prima necessária para o fabrico deste produto está solucionado.

O líder de cartão para bebidas alimentares iniciou em 1996 programas de recolha selectiva de deste tipo de embalagens com 8 municípios. Igualmente promove programas com forte componente educacional, ao nível da reciclagem e do comportamento ambientalmente correcto, que abrangem, essencialmente, as escolas, tendo como alvo uma população estudantil de cerca de 80.000 crianças e jovens.

As embalagens recolhidas são recicladas, dando origem a papel Kraft com o qual se produzem sacos comerciais e industriais.

Este tipo de iniciativas evidenciam a preocupação que este (e outros) tipo de indústrias ostentam em termos de ambiente e de tratamento de resíduos sólidos de embalagem.

Poder-se-á dizer que, neste subsector, o problema da reciclagem não se coloca.

Fica, talvez, por resolver e ultrapassar o problema de má imagem, em termos ambientais , o que dá origem a uma força de intensidade elevada.

7 - Enquadramento e suporte teórico

7.1 Introdução

O suporte teórico desta dissertação recorre ao modelo das 5 forças de Michael Porter e à sua classificação das estratégias competitivas genéricas.

De uma forma mais ou menos formal, os empresários racionalizam sobre a sua empresa, traçando uma missão, princípios e dispondo os seus recursos da forma que pensam ser mais eficaz para o seu sucesso .

As empresas definem qual o seu posicionamento, e em função deste, definem a sua actividade e conduta.

Segundo Porter, relativamente às empresas e ao seu posicionamento, estas podem optar por se adaptarem às condições que as envolvem, tentando modelar a suas organizações em função desses requisitos, sempre na busca de uma melhor rentabilidade. Desta forma, a empresa assume as características estruturais do meio aonde desenvolve a sua actividade como se fossem impostas ou não alteráveis, adaptando-se a elas.

Em contrapartida, as empresas podem tentar modificar as referidas características estruturais, de forma a que estejam em melhor consonância com as suas organizações, com as estratégias delineadas, influenciando desta forma o meio envolvente e ditando as regras de actuação e de sucesso empresarial (Porter, Michael E. 1979, How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, March - April, 137 - 145).

Tendo em devida conta o anteriormente exposto, uma das razões que presidiu à escolha do modelo de Michael Porter como suporte teórico desta dissertação decorre do facto deste integrar em si mesmo vários outros modelos de concorrência : a visão Schumpeteriana, visão Chamberliniana e a visão da Economia da Organização Industrial.

Abaixo evidencia-se esta característica integradora da visão de Porter, justificando, desta forma, a opção pelo modelo deste autor.

A visão da concorrência Schumpeteriana encara o factor sorte como sendo essencial para explicar a existência ou supremacia de qualquer vantagem competitiva que uma empresa venha a possuir (Barney, Jay. B., 1986, Types of Competition and Theory of Strategy : Toward an Integrative Framework. Academy of Management Review, pág 791 - 800).

O elevado grau de desenvolvimento e de aumento da taxa de evolução tecnológica, o dinamismo do meio empresarial, as condicionantes económicas, são apenas alguns dos muitos factores que podem determinar o sucesso (ou insucesso) de uma determinada estratégia adoptada por uma empresa.

Deste modo, se forem alteradas as condições estruturais do sector, as empresas com maior probabilidade de sucesso serão as que estejam mais aptas a inflectir com maior facilidade e rapidez, serão as que forem mais flexíveis, as que possam realizar ajustes de percurso, mesmo alterações profundas na sua estratégia previamente definida, adaptando-se com celeridade às solicitações e modificações do mercado.

Esta flexibilidade reflectida na capacidade de gerar respostas credíveis e inovadoras, a capacidade de organizar e estruturar, com rapidez, soluções adaptadas e dirigidas a novas necessidades e situações de mercado, faz com que sejam estas as empresas de menor risco, mais aptas a sobreviver e a sobrepor-se às demais.

Em conclusão, só por sorte é que a estratégia preconizada e seguida por uma empresa se adapta, de forma total e consistente, ao meio envolvente e à sua permanente evolução.

É importante e vital que as empresas possuam a capacidade de responder a possíveis alterações das condições estruturais da indústria, que se alteram continuamente ao longo do tempo.

A visão Chamberliniana valoriza os activos específicos, as capacidades e vantagens competitivas únicas das empresas que operam em um determinado sector (Barney, Jay. B., 1986, Types of Competition and Theory of Strategy : Toward an Integrative Framework, Academy of Management Review, pág 791 - 800).

Estas vantagens competitivas, baseadas nas competências distintivas e nas características únicas de cada empresa, devem ser evidenciadas e desenvolvidas.

Uma empresa deve assentar a sua conduta e posicionamentos na valorização das suas vantagens competitivas.

Uma empresa que assim proceda terá mais probabilidade de sucesso que a sua concorrência.

Em conclusão, este posicionamento de valorização das competências distintivas, e respectivas vantagens competitivas, habilitará a organização a defender-se com maior eficácia perante a sua concorrência, respondendo melhor às forças que caracterizam a competição e a concorrência em cada indústria (adiante identificadas, segundo o modelo de Michael Porter).

O conceito de concorrência, evidenciado pela teoria da Economia da Organização Industrial, teve como precursores Mason (1939) e, posteriormente, por Bain (1956) (Barney, Jay, B., 1986, *Types of Competition and Theory of Strategy : Toward an Integrative Framework*, *Academy of Management Review*, pág 791 - 800).

Este conceito preconiza que a forma como as empresas se relacionam, e o modo como se comportam, é determinado pelo tipo e estrutura da indústria - negócio e actividade.

Cada empresa, no palco competitivo, deve tentar sobrepor-se aos demais concorrentes, tentando transformar as suas vantagens competitivas em características estruturais importantes.

Desta forma, sustentando as suas vantagens competitivas, e fazendo-as prevalecer como aspectos determinantes e estruturais da indústria, estas empresas criam e/ou alteram elas próprias as regras e características estruturais.

Por sua vez, estas alterações na estrutura da indústria protegem as empresas que têm as "correctas" vantagens competitivas (ou as que consigam implementá-las) através da criação de barreiras de entrada, de diferenciação do produto, etc.

Em conclusão, a capacidade de "gerar" / alterar as características estruturais adaptadas às vantagens competitivas da empresa, de forma a que estas dêem origem ou modifiquem a amplitude e/ou a relação de importância entre as forças competitivas, pode ditar o sucesso das empresas que possuam este tipo de postura.

Como referido, o conceito de Porter integra estas três visões ou tipos de concorrência atrás enunciados.

Quando Porter afirma que as empresas têm que saber e de conseguir responder dinamicamente às rápidas alterações que o mercado vai efectuando, hoje continuas e consecutivas, tendo em atenção, p.e., aos produtos substitutos e as ameaças de novas entradas, este conceito é semelhante ao enunciado na visão Schumpeteriana (Porter, Michael E., Competitive Strategy : Techiques for Analyzing Industries and Competitors, 1980, New York Free Press, pág. 7 -17, 23).

Assim, de acordo com este conceito, apenas as empresas que possuam uma flexibilidade e organização elevadas conseguem responder e adaptar rapidamente a sua estratégia às permanentes alterações que afectam a indústria.

Um conceito defendido por Porter é o de que as empresas têm de potenciar as suas melhores competências defendendo-se desta forma de ataques de outros agentes, criando barreiras à entrada, o que corresponde à visão Chamberliniana (Porter, Michael E., Competitive Strategy : Techiques for Analyzing Industries and Competitors, 1980, New York Free Press, pág. 7 - 17).

Finalmente, para Porter, a empresa pode criar, modificar e/ou influenciar as características estruturais da sua industria, aumentando as barreiras à entrada de novos concorrentes, alterando as forças competitivas, a sua inter-relação e importância, o que corresponde à visão da Economia da Organização Industrial (Porter, Michael E., Competitive Strategy : Techiques for Analyzing Industries and Competitors, 1980, New York Free Press, pág. 7 -17).

Segundo Porter, uma empresa deve estar atenta à intensidade competitiva dentro da sua indústria.

O nível de intensidade é determinado pelas forças competitivas ; “O poder colectivo destas forças determina o potencial de lucro de uma indústria, sendo este potencial de lucro medido em termos do retorno do capital investido a longo prazo “ - citando Porter, Michael E. Competitive Strategy , 1980, New York Free Press, pág. 3.

Quando mais intensas forem estas forças maior dificuldade sentirão as empresas para aumentar preços e gerar melhores rentabilidades.

Uma força forte deve ser encarada como uma ameaça, pois aumentará a dificuldade em gerar lucros.

Por contraste, uma força fraca pode ser vista como uma oportunidade, visto que permitirá à companhia gerar maiores lucros (Hunger, Wheelen, 1996, Strategic Management, Addison - Wesley Publishing Company, pág. 92).

No curto prazo, as forças, sendo fortes, actuarão como constrições às actividades da empresa.

No longo prazo, através da escolha do seu posicionamento e conduta, a empresa pode transformar a intensidade de uma ou mais forças que podem “virar” vantagens competitivas da empresa.

As empresas podem explorar e utilizar as características estruturais da sua indústria de forma diversa, definindo a seu comportamento de forma diferente da concorrência, e, por este facto, obtendo resultados diferentes.

Cada empresa estabelece objectivos e metas baseada nas suas características particulares, nas especificidades do seu mercado, bem como no aproveitamento mais optimizado dos seus recursos.

Cada empresa é uma entidade específica, com os seus objectivos, com os seus recursos humanos, com as suas possibilidades e limitações financeiras, em suma, com pontos fortes e fracos, sujeita a ameaças e em busca de oportunidades.

A empresa tenta fazer valer os seus pontos fortes de forma a oferecer aos seus clientes o que estes pretendem, de uma forma mais rentável e sustentada do que a sua concorrência.

De acordo com o conceito de Michael Porter, as estratégias implementadas pelas empresas estão dependentes de forças competitivas.

Estas forças foram identificadas por Porter no seu modelo das 5 forças. A saber : os clientes, os fornecedores, a rivalidade entre concorrentes, os produtos substitutos e as ameaças de entrada.

Releva-se que nesta dissertação foi incluída uma 6ª força - a envolvente ambiental, adoptando-se a recomendação de R.E. Freeman (Freeman, R.E., 1984, Strategic Management : A Stakeholder Approach, Boston : Pitman, págs. 140 a 142).

As estratégias seguidas pelas empresas de cada subsector na industria de embalagens serão posteriormente avaliadas segundo o modelo definido por Porter nas suas obras de 1980 (Porter, M.E., 1980, *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press) e de 1985 (Porter, M.E., 1985, *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press). No entanto salienta-se que a opção tomada de realizar a análise do Sector de Fabrico e Comercialização de Embalagens recorrendo à teoria defendida nestas obras levou em devida conta as diversas contestações e ajustes que ao longo dos anos diferentes autores tiveram oportunidade de introduzir.

Nestas obras Michael Porter definiu o seu conhecido esquema de classificação relativo às estratégias competitivas genéricas para as empresas : liderança pelo custo, diferenciação e enfoque (p.e. num segmento) (nos custos e/ou na diferenciação).

Nestes estudos Porter chamava a atenção para o perigo que as empresas enfrentariam se adoptassem uma estratégia do tipo “stuck-in-the-middle”, ou seja, se utilizassem em simultâneo ambos os tipos de estratégia atrás definidos - liderança pelo custo e diferenciação. Este tipo de estratégia, pelo seu elevado custo, excessivo gasto de recursos e pela dispersão que implicava, entre outros aspectos, originaria uma perda de competitividade que a prazo colocaria a empresa em dificuldades.

Muito embora este autor sustente que seguir as duas estratégias em simultâneo, a de liderança pelo custo e a de diferenciação, seja usualmente inconsistente, visto que a última é normalmente mais custosa, Hill, Charles W. defende que o raciocínio de Porter não releva dois aspectos importantes : que a diferenciação pode ser um dos caminhos possíveis para as empresas atingirem uma estratégia de liderança pelo custo, e que existem vários cenários possíveis que podem justificar o facto de as empresas adoptarem, simultaneamente, estas duas estratégias - por exemplo, constata-se que em várias industrias existem vários cenários / caminhos possíveis para conquistar uma situação de baixo custo (Hill, Charles W., 1988, “Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost : a Contingency Framework, *Academy of Management Review*, Vol.13, Nº 3, pág. 401-412)

Adicionalmente, e em conformidade com o observado por Hill, os autores do artigo publicado pela Academy of Management Review em 1988, Hofer, Chrisman e Boulton, (Chrisman, James J. ; Hofer, Charles W. ; Boulton, William R. ; 1998, Toward a System for Classifying Business Strategies, Academy of Management Review, Vol. 13., Nº 3, pág. 413-428) salientam ser normal encontrar empresas que, adoptando a estratégia de “stuck-in-the-middle”, conseguiram melhorar e aumentar a sua competitividade. Ou seja, a teoria de Porter não será suficientemente genérica visto que não inclui as empresas que eventualmente tenham optado por uma estratégia do tipo “stuck-in-the-middle”.

Releva-se que, para a análise efectuada, no que diz respeito à estratégia seguida pelas diversas empresas que compõem cada subsector, e entre subsectores, esta menor abrangência da teoria de Porter não foi considerada relevante.

O palco competitivo na industria de embalagens é muito agressivo, com os subsectores a competirem pelos mesmos clientes. A entrada de um tipo de embalagem para um novo segmento (como foi o caso do vidro ao conquistar posição no segmento dos sumos e néctares - de facto foi um retorno do vidro como embalagem preferencial para este tipo de produto visto que, no passado, já teria detido uma quota de mercado significativa neste segmento, o que implica(ou) evidentes custos para a embalagem tipo “Tetra Pack”) é sempre o resultado de uma decisão de investimento que, teoricamente, e segundo Caves e Porter (R.E. Caves ; M.E. Porter, 1977, “From Entry Barriers to Mobility Barriers : Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition”, Quarterly Journal of Economics) é suportada por :

- análise de rentabilidade dos concorrentes que operam nesse mercado.
- pela análise das barreiras estáticas e estruturais de entrada no novo segmento, segundo Bain, Joe. S.
- pela análise / previsão acerca das reacções expectáveis dos concorrentes que operam naquele segmento.
- pela análise de movimentos semelhantes de concorrentes que ainda não estejam a operar no referido segmento.
- pela análise do tipo e importância dos recursos que eventualmente já estejam detidos / cativados pelos concorrentes que operam naquele segmento.

- pela identificação / levantamento dos custos de preparação da informação para tomada de decisão.

As análises que são efectuadas a cada subsector, em particular no que se refere à identificação de possíveis linhas / acções de desenvolvimento futuro e conquista de novas posições de mercado, têm como suporte a identificação destes importantes elementos de reflexão e estudo.

Ao longo desta dissertação serão evidenciados, sempre que relevantes e de acordo com o acima exposto, os aspectos que realmente têm influência na consecução dos propósitos de aumento de performance e de competitividade das empresas, quer dentro de cada subsector, como entre subsectores

No entanto, e em particular no decorrer das entrevistas efectuadas, nem sempre foi evidente uma formalização e/ou tentativa de racionalização coerente com o anteriormente exposto no que concerne, por exemplo, a eventuais linhas de desenvolvimento empresariais, o que confirma o carácter ainda excessivamente empírico e intuitivo com que algumas destas decisões foram e são tomadas.

Muitas destas decisões têm origem na pura e simples imitação de tendências normalmente introduzidas pelos líderes de cada subsector. Esta tendência para imitar sofre a interacção dos mercados que, por sua vez, introduzem alterações nas acções das organizações.

Adaptando a afirmação de Cool e Schendel efectuada no âmbito do seu estudo sobre a industria farmacêutica nos Estados Unidos da América, é da combinação de descontinuidades exógenas (que derivam do ambiente externo), das imitações endógenas (dentro de cada subsector), das imperfeições introduzidas pelos mercados e dos mecanismos de feed-back que se viabiliza a criação de uma matriz dinâmica de competitividade e de estratégia passível de explicar as evoluções de grupos de empresas e dos seus subsectores (Cool, Karel O. and Schendel, Dan, 1987, "Strategic Group Formation and Performance : The Case of The U.S. Pharmaceutical Industry, 1963- 1982, Management Science, Vol 33, nº 9, September 1987).

Em conclusão :

- apesar da falta de abrangência do esquema de classificação de M. E. Porter relativamente às estratégias competitivas genéricas para as empresas, e apesar da falta de sistematização e de formalização dos processos de formulação estratégica, o suporte teórico deste trabalho baseia-se nas obras deste autor. Relevam-se as opiniões de Dess, Gregory G. e de Davis, Peter S. ao afirmarem que “acredita-se que a matriz de estratégias genéricas e dimensões competitivas de Porter é uma ferramenta de pesquisa válida para classificar as estratégias de todos os competidores na indústria” (Dess, Gregory G., Davis, Peter S., 1984, Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, Academy of Management Journal, Vol. 27, nº3, pág. 467- 488).

- analisamos o sector de fabrico e comercialização de embalagens recorrendo ao conceito de concorrência de Michael Porter que, como referido, é em si mesmo integrador de vários outros conceitos.

- no tratamento efectuado a cada subsector, o modelo das 5 forças de Michael Porter é devidamente complementado com a introdução de uma 6ª força - envolvente ambiental, de acordo com o conceito preconizado por Freeman para esta força.

A decisão por este tipo de tratamento, pela integração de uma 6ª força versando sobre o ambiente, justifica-se pela importância, elevado impacto e interacção que esta problemática possui sobre sector de fabrico e comercialização de embalagens.

Complementarmente, nesta dissertação é efectuada uma análise **SWOT** - o acrónimo para as Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e (Threats). Neste tópico inventariam-se os aspectos internos relevantes de cada subsector (pontos fortes e fracos) e a interacção com meio envolvente externo, explicitado através das oportunidades e ameaças que afectam cada organização (de acordo com o modelo criado por Kenneth Andrews e Roland Christensen, Harvard).

Quando da realização da análise SWOT, encarou-se cada subsector industrial como uma empresa, produtora de um determinado tipo de embalagem num material específico (ou família de materiais).

Esta opção é reforçada pela constatação de que, de uma forma geral, cada subsector adoptou posicionamentos e condutas dirigidas à valorização das características específicas do material em que são produzidos os seus produtos, por contraste com a concorrência.

A análise SWOT baseia-se na evidência de que a avaliação da situação de uma empresa, neste caso, de um subsector industrial, é o início do seu processo de desenvolvimento e formulação estratégica.

As linhas de acção futura e os desenvolvimentos a seguir por cada subsector devem potenciar as oportunidades externas e as forças internas da empresa, enquanto que, simultaneamente, tentam minimizar as ameaças externas e as fraquezas internas.

A análise realizada também se destina a identificar a(s) competência(s) distintiva(s) de cada subsector, ou seja, os seus recursos e habilitações, em conjunto com a forma como estes são utilizados.

Adicionalmente, tenta-se realçar as competências distintivas de um determinado subsector relativamente aos restantes concorrentes.

As competências distintivas são por vezes consideradas como o conjunto de capacidades básicas que diferenciam cada subsector.

Cada competência distintiva deve atribuir ao subsector uma vantagem competitiva sustentável.

Esta dissertação tenta identificar todos os aspectos e factores importantes para cada subsector, que foram acima descritos.

7.2 Apresentação do modelo das 5 forças de Michael Porter

Este tópico é baseado na obra de Porter, Michael E., *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980, New York Free Press, Cap. 1 - The Structural Analysis of Industries.

Para Michael Porter a estrutura de uma industria determina as regras da competição entre as empresas e estratégias seguidas, sendo estas influenciadas pela intensidade das forças competitivas.

7.2 1 Primeira força - Ameaça de novas entradas

Segundo Porter, a entrada de um novo competidor provoca um aumento da capacidade produtiva, o aumento dos recursos aplicados a essa industria e uma guerra pela conquista de quota de mercado em virtude da transferência de clientes para a nova empresa.

As empresas que operam devem sempre elevar as suas barreiras de entrada, tanto sob a forma de respostas enérgicas e focalizadas na nova ameaça, como aumentando claramente os obstáculos e as dificuldades que se colocam a qualquer nova empresa que queira começar a operar no mesmo mercado.

Como barreiras à entrada Porter identificou as seguintes :

Economias de escala : os ganhos de escala devem-se normalmente à repartição de custos pelo todo da produção, diminuindo os respectivos custos unitários.

Diferenciação do produto : um produto diferenciado normalmente associa à sua boa imagem a fidelização do cliente.

A penetração de mercado, e a entrada de um novo produto ou serviço, fica desta forma mais difícil porque a conquista de quota será necessariamente mais custosa.

Necessidades de capital : se uma industria, para ser instalada ou para iniciar a sua operação tem a necessidade de grandes desembates de capital, seja por necessidades de equipamento e/ou por elevada especialização e custo de mão de obra, este custo adicional é mais difícil de amortizar, diminuindo fortemente a probabilidade de viabilizar qualquer entrada ou projecto para uma nova entrada.

Custos de transferência : a substituição de um fornecedor tem custos associados à preparação de todos os recursos fabris, equipamentos e humanos, às novas e/ou diferentes especificações impostas pela mudança.

Acesso aos canais de distribuição : uma barreira de entrada corresponde à necessidade da empresa aceder aos canais de distribuição.

Se estes canais já estiverem a ser servidos por outras empresas o novo competidor tem que convencer estes canais a aceitar efectuar a distribuição do novo produto através de contrapartidas que podem não estar ao alcance de todos os investidores.

Política do governo : as entidades governamentais podem, através de legislação ou por intermédio de outros mecanismos reguladores, impedir ou dificultar a entrada de novos concorrentes.

Retaliação esperada : a entrada de um novo competidor pode desencadear uma guerra competitiva, como por exemplo, uma erosão dos preços de um produto.

Outras economias de custos : outros factores podem ajudar a criar barreiras à entrada, como por exemplo, patentes, esquemas de acesso privilegiado e favorável a matérias primas, etc.

7.2.2 Segunda força - Rivalidade entre os competidores

A rivalidade entre os concorrentes pode ser aumentada devido :

- ao elevado numero de competidores, ou a um grande equilíbrio de forças entre estes, que podem originar guerras competitivas pela liderança ;
- à pequena taxa de crescimento da industria, que por ser muito baixa origina tentativas de conquista de quotas de mercado aumentando, desta forma, a luta competitiva ;
- características do produto ou serviço : quando o produto é similar ao oferecido por outras companhias então a rivalidade torna-se mais acentuada devido ao facto de se estar a comercializar uma “commodity”.
- custos fixos elevados, de estrutura, armazenagem, outros - os elevados custos fixos podem dar origem a acréscimos de produção, p.e, para escoar produto em stock, com a possível guerra de preços.
- aumentos de capacidade - o desequilíbrio entre a oferta em excesso e a procura provoca aumento de rivalidade.
- diversidade de concorrentes - a rivalidade depende do numero de concorrentes, mas também são importantes as suas estratégias e objectivos.
- importância estratégica de um negócio - por vezes, por estratégia, as empresas estão dispostas a sacrificar a rentabilidade de um determinado negócio, desequilibrando o mercado e gerando aumentos de rivalidade.

- elevadas barreiras de saída - por vezes, factores de ordem estratégica, emocionais, etc, são evocados pelas empresas de forma a justificarem a sua permanência em determinados negócios. As industrias rentáveis são aquelas que têm elevadas barreiras de entrada e baixas barreiras de saída.

7.2.3 Terceira força - Produtos substitutos

Os produtos substitutos colocam problemas de rentabilidade às empresas.

Segundo Porter, “os produtos substitutos limitam o potencial de retorno de uma industria por colocação de um tecto nos preços que podem ser praticados pelas empresas, de forma lucrativa”.

Uma empresa atenta ao mercado tem que estar sempre a par das inovações, de modo a poder responder, e se possível, prever e antecipar os movimentos da concorrência.

A troca de um produto por outro que pode satisfazer as mesmas necessidades é um risco sempre presente e nunca negligenciável por uma empresa competitiva.

7.2.4 Quarta força - Poder de negociação dos clientes

O poder de negociação dos clientes é forte quando :

- as suas compras têm um grande impacto nas vendas da empresa.
- os produtos de compram são pouco diferenciáveis.
- os custos de mudança de clientes são bastante elevados.
- constituem uma ameaça de integração a montante, quando há risco dos clientes se agruparem para concentrar as compras.
- os produtos comprados correspondem a um valor elevado das compras dos clientes, havendo um incentivo a tentar encontrar soluções e alternativas mais em conta.

7.2.5 Quinta força - Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores aumenta quando estes ameaçam aumentar os preços, ou reduzir a qualidade dos seus produtos ou serviços.

Quanto maior for o custo de transferência mais o cliente está dependente do seu fornecedor.

Os fornecedores ganham mais poder negocial nas seguintes condições :

- existem poucos rivais a competir no mesmo mercado.
- a industria a abastecer não constitui um cliente importante.
- os produtos fornecidos são diferenciáveis e existem custos de transferência elevados.
- constituem uma ameaça de integração a jusante.

7.3 A 6ª força - O poder dos grupos e da política ambiental para o sector

Este tópico é baseado na recomendação feita por Freeman na sua obra de 1984, "Strategic Management : A Stakeholder Approach" , Boston : Pitman pág. 140 - 142.

No caso desta industria existem agentes que impõem e estipulam regras de actuação e alvos a atingir em termos ambientais.

O impacto deste agentes, e das suas políticas, é elevado.

Os grupos ambientais / ecológicos, em conjunto com as entidades governamentais com responsabilidades nesta área sensível, impõem e estabelecem requisitos muito específicos, de cumprimento legislativo e de objectivos a atingir.

A Comunidade Europeia, através das Directivas emanadas, teve, e tem, um papel preponderante e estruturante, impondo as suas metas em termos de reciclagem, reutilização e de valorização de embalagens.

A legislação nacional acima referida insere-se no espírito das Directivas Comunitárias, tendo sido devidamente adaptada tendo como base estes regulamentos.

Este assunto será abordado em cada subsector, sendo tratado num tópico específico.

8 - Industria de vidro de embalagem

8.1 Introdução e caracterização geral

O subsector do vidro de embalagem é composto por cinco (5) empresas : Barbosa & Almeida, Vidreira do Mondego, Ricardo Gallo, Sotancro, Santos Barosa.

Em território nacional existem seis unidades de produção de vidro de embalagem, detendo a Barbosa & Almeida, líder deste subsector, duas destas fábricas, uma em Avintes e outra na Marinha Grande - antiga Cive.

A Barbosa & Almeida detém igualmente duas sociedades em Moçambique, a Vidreira de Moçambique, SARL e a Cristalaria de Moçambique, SARL, em que esta empresa detém cerca de 55% do capital social e nas quais conta como sócio com o Estado Moçambicano.

É de salientar que apenas a Vidreira de Moçambique está vocacionada para a produção de embalagem de vidro, sendo expectável que esta unidade fabril esteja em pleno funcionamento durante o primeiro semestre de 1998.

Alguns dados fornecidos pela Associação dos Industriais de Vidro de Embalagem.

Portugal é o país na Europa que mais cresceu em termos de indústria de vidro de embalagem.

Em 10 anos, este subsector nacional cresceu 75%.

Portugal é também o país da Europa que apresenta maior taxa de produção per capita.

Em 1996, este subsector produziu 742,517 toneladas, sendo o volume de negócios anual, das cinco empresas que operam neste subsector, na ordem dos 47,9 milhões de contos.

Quadro 1 - Volume de negócios das empresas de vidro de embalagem

Empresa	Volume de Negócios (contos)
Barbosa & Almeida	18 432 837
Santos Barosa	9 088 333
Vidreira do Mondego	7 564 100
Ricardo Gallo	6 602 880
Sotancro	6 199 652

Fonte : Relatórios de Contas 1996 das empresas

Em 1996 verificou-se que esta indústria empregou um total de 2786 trabalhadores.

Este é um subsector essencialmente exportador. Do total das 742 mil toneladas, a indústria de vidro de embalagem exportou 295 mil toneladas em 1996, valor que se cifrou em 20 milhões de contos de vidro de embalagem exportado.

Sendo a posição geográfica de Portugal desfavorável para a exportação deste tipo de produto, não é de estranhar que a Espanha, devido à sua proximidade, se apresente como o país preferencial das exportações do subsector.

Como principais problemas desta indústria podem ser salientados o custo de energia (o mais caro da Europa, o mesmo se passando com o fuel), o custo dos transportes e a percentagem de reciclagem.

Esta indústria orgulha-se de ser dos subsectores que mais utiliza o produto reciclável como matéria prima para nova produção.

Neste momento este subsector tem acordos com 244 autarquias, que fazem a recuperação do vidro que é depois comprado pelas indústrias de vidro de embalagem, que o reciclam e o reutilizam na produção.

Quadro 2 - Produção e Vendas de vidro de embalagem em toneladas

Ano	Produção (Ton.)	Vendas (Ton.)
1991	517100	501600
1992	551621	528600
1993	557621	601800
1994	645033	642013
1995	668250	695510
1996	742517	743105

Fonte : AIVE - Associação dos Industriais de Vidro de Embalagem

Os principais mercados do vidro de embalagem são : vinhos, cervejas, refrigerantes, águas, óleos e azeites, sumos e néctares, farmacêutica e cosmética.

Este subsector passou por uma crise nos anos 80 que se prolongou até 1992 - 1993.

A entrada da Vidreira do Mondego, em conjunto com os investimentos efectuados por vários produtores em aumentos de capacidade produtiva, fizeram subir a oferta.

No entanto, quando o mercado deveria ter evoluído para absorver o acréscimo de produção, o que ocorreu foi precisamente o contrário.

O ambiente de recessão vivido até 1993 afectou substancialmente o subsector.

Consequentemente, houve uma agudização das estratégias concorrenciais, o que levou à degradação dos preços e das margens comerciais.

A recessão fez com que as estratégias das empresas deste subsector tivessem que ser adaptadas, tendo algumas delas apostado, de forma mais veemente, nos mercados de exportação (p.e., Barbosa e Almeida), enquanto que outras (p.e., Vidreira do Mondego) fizeram investimentos de penetração no mercado nacional.

É assumido que, para um país tão pequeno como o nosso, o facto de haver tantas unidades industriais a produzir e comercializar o mesmo produto, frequentemente para os mesmos clientes, e de costas voltadas uns para os outros, produziu, e produz, uma erosão na rentabilidade e “performance” de todos os agentes do mercado.

Esta situação só se manteve, e só se mantém, sem provocar feridas muito profundas, por força do próprio ritmo cíclico do mercado do vidro de embalagem.

Assim, quando da crise, a deficiente estrutura do subsector reverteu num desgaste das contas de resultados.

Este subsector produz com qualidade, ao nível do melhor que se realiza em termos internacionais.

Quase todas as empresas são certificadas, tendo o processo de obtenção e de garantia dos sistemas de qualidade sido iniciado muito antes da generalização ocorrida nos últimos anos.

A qualidade de produção é um aspecto essencial, sendo os custos da não qualidade in comportáveis (e perigosos - p.e., bocados de vidro dentro das garrafas !).

8.2 Análise de Porter - Modelo das 5 forças

8.2.1 Clientes

Os principais clientes dos produtores de vidro de embalagem correspondem aos segmentos das bebidas, produtos alimentares e farmacêutica / cosmética.

Alguns dados segundo o editor Revipack :

O segmento de mercado com maior expressão é o das bebidas, com 70% da produção.

Neste segmento, em 1996, o vidro possuía as seguintes quotas de mercado :

- 90% do vinho, 21 % das águas, 65% das cervejas (em 1995 apresenta 280000 toneladas de cerveja embalada), 31% dos refrigerantes e 31% nos sumos e néctares.

No caso do segmento dos refrigerantes esta quota tem vindo a decrescer anualmente :

- em 1994 era de 51%, 1995 de 41% e, finalmente, em 1996 de 31%.

Seguem-se os segmentos alimentar, com 20%, estando a fatia final de 10% destinada ao segmento da farmacêutica e cosmética.

Por exemplo, em 1996, neste segmento alimentar, só “one way” de líquidos alimentares com inclusão do leite, o vidro embalou 14%.

Os clientes dos produtores de vidro de embalagem são exigentes, residindo a sua principal preocupação no cumprimento dos acordos de fornecimento, tanto em termos de prazo e quantidade, como em qualidade.

De forma a ser totalmente compreensível o nível de preocupação manifestada por estes clientes, imagine-se as repercussões que existiriam se, em pleno Verão, o acordo de fornecimento de embalagens de vidro para engarrafamento de uma bebida, p.e. a cerveja, não fossem cumpridos, tanto em quantidade como em prazo.

Assim sendo, os clientes apostam na diversificação das suas compras como uma das formas de manutenção da sua capacidade negociação, reduzindo os riscos de uma eventual falha, e o seu respectivo impacto.

A diversificação das compras de embalagens de vidro por diversos fornecedores tem contribuído para a desunião entre os fabricantes do subsector, aumentando a capacidade de negociação dos clientes.

O impacto da diversificação seguida pelos clientes tem particular incidência nos preços que os fabricantes de vidro de embalagem são obrigados a praticar, afectando as margens comerciais e a rentabilidade destes industriais.

Através da prospecção de novas e inovadoras formas de embalar e/ou engarrafar os seus produtos, os clientes mantêm os produtores de vidro de embalagem sob uma permanente pressão, obrigando o subsector a políticas agressivas nas suas diversas áreas de intervenção.

Desta forma, os produtores de vidro de embalagem são obrigados a um desenvolvimento continuo.

Este desenvolvimento assume particular importância nas áreas comerciais e de serviço ao cliente.

No entanto grandes esforços têm sido efectuados na área produtiva e em inovação, seja em produtos e/ou em métodos de trabalho.

8.2.2 Fornecedores

Como fornecedores do subsector de produção e comercialização de vidro de embalagem temos as empresas que fornecem as matérias primas.

De facto não existe qualquer dificuldade na aquisição de matéria prima para fabricar vidro de embalagem.

Em termos muito gerais, o vidro é fabricado com areia (53%), carbonato de soda (fornecido, p.e, pela Solvey), calcário e dolomite.

Em menor percentagem, torna-se necessário adicionar outros produtos para fins especiais : cor, brilho, etc.

Relativamente à tecnologia, esta encontra-se disponível e acessível.

Desta forma, e para uma empresa que disponha do necessário capital para adquirir equipamento tecnologicamente avançado, este factor não constitui um entrave ou uma dificuldade.

Algumas empresas dispõem de contratos de acesso a tecnologia (p.e., Barbosa & Almeida), pelos quais pagam verbas substanciais.

Com estes contratos conseguem estar permanentemente a par dos últimos desenvolvimentos no fabrico de vidro de embalagem, sendo a componente formativa dos recursos humanos assegurada, em grande parte, recorrendo a este expediente.

No entanto existe um factor de produção essencial : a energia, em particular , o seu custo.

Na realidade, o custo da energia constitui cerca de 20 a 25% do custo de produção de vidro de embalagem.

O custo da energia é critico na estrutura de custos de qualquer empresa deste subsector, pelo todas incentivam estudos e desenvolvimentos na área do fabrico / produção.

8.2.3 Ameaças de entrada

As empresas que produzem vidro de embalagem têm na sua estrutura financeira uma das mais fortes barreiras de entrada.

As empresas produtoras de vidro de embalagem têm que possuir uma grande capacidade de autofinanciamento, pois só desta forma conseguem estar permanentemente na vanguarda da tecnologia.

Efectivamente, o principal equipamento na produção vidro de embalagem é o forno e, a jusante deste, a linha de fabrico e moldagem.

A compra de um forno, e respectivas linhas associadas, corresponde a um investimento de grande porte.

Dependendo do tipo de forno, poderemos estar perante um investimento de mais de 2 milhões de contos.

Assim sendo, as empresas que estão neste subsector têm que auto-gerar fundos que permitam não recorrer excessivamente ao endividamento.

Grande parte do investimento numa nova linha é realizado recorrendo ao autofinanciamento, diminuindo a parte dedicada ao endividamento.

Daqui se deduz que esta industria está longe de ser para “qualquer um”.

Esta imposição de elevados investimentos em equipamentos, e de uma forte capacidade financeira, não se encontra acessível a qualquer investidor.

O fabrico de vidro de embalagem é uma actividade difícil de gerir, e certamente não se compadece com falhas de coordenação, de gestão e erros de estratégia.

Esta industria necessita de recursos humanos altamente preparados e com grande capacidade de planeamento.

Um claro exemplo desta necessidade de elevadas competências na área de planeamento é evidenciada na paragem de um forno para actividades de manutenção (e das linhas a jusante do forno).

A empresa tem que saber gerir este tipo de solicitações, normais nesta industria, o que exige, da parte dos seus recursos humanos, uma elevada capacidade de antecipação e preparação, assim como um entrosamento entre as diversas áreas da empresa, de forma a minimizar, senão anular, o impacto de uma acção deste tipo.

Num subsector tão agressivo como este, em que competição é elevada devido a um provável excesso de empresas a operarem nesta industria e a uma acérrima agressividade comercial, um eventual erro pode resultar numa debilidade que dificilmente é corrigida ou ultrapassada.

De todo o “mix”, a variável mais importante é o preço.

Pode-se dizer que o preço de entrada é dissuasivo.

Salienta-se que neste subsector a qualidade de fabrico e a capacidade de cumprir prazos de entrega são algo que é assumido à partida. Ou seja, quem não tem, não estará no mercado por muito tempo (ou já não existe).

Se o preço é a variável mais importante, a capacidade de produzir a baixo custo, e com um “lead time” de produção reduzido, é essencial.

A flexibilidade fabril, o planeamento de produção e o “fazer bem à primeira”, são outros factores que contribuem para reforçar a capacidade de gerar fundos, aumentando a possibilidade da empresa recorrer ao autofinanciamento.

Como barreira de entrada, a par da estrutura de financeira e da capacidade de autofinanciamento, podemos salientar a excelência dos contactos e das relações comerciais.

Mais uma vez a qualidade da gestão e a competência dos recursos humanos faz a diferença.

Como foi atrás referido, um dos aspectos mais importantes desta industria residia na excelência do serviço ao cliente.

A relação que se estabelece com o cliente é essencial, sendo provavelmente o seu capital intangível mais importante evidenciado na confiança entre as partes, ou seja, na certeza de que os acordos de comerciais efectuados vão ser cumpridos (em prazo, qualidade e quantidade).

Os contactos humanos e as relações comerciais, a ligação estreita e atenta aos clientes, assim como o desenvolvimento em conjunto de novos produtos, é a base de qualquer política comercial de uma empresa deste subsector.

A capacidade de “estar com o cliente” tem a ver com a história e com os sucessos alcançados por ambos.

Esta barreira é essencial para se perceber o que recentemente aconteceu no segmento dos sumos e néctares, em que o vidro impôs-se como a embalagem certa para um produto com um “target” específico.

Neste caso, o desenvolvimento de soluções / embalagens em conjunto com os clientes foi essencial, não sendo de desprezar aspectos relacionados com a imagem do vidro enquanto material de embalagem junto dos potenciais consumidores.

Outra barreira de entrada reside nos elevados custos de distribuição e no seu domínio e/ou acesso aos respectivos canais.

Uma palete de vidro de embalagem transporta mais ar do que vidro, sendo o seu peso bastante superior, p.e., ao de uma palete de embalagens de plástico rígido.

Este facto onera substancialmente o custo por embalagem, retirando margem e dificultando a operação e rentabilização do negócio.

Para superar tais barreiras torna-se necessário efectuar elevados esforços de especialização e de negociação, pelo são imprescindíveis competências elevadas no domínio da logística associadas à distribuição deste tipo de embalagens.

O eventual excesso de agentes no mercado, já por diversas vezes referido, inviabiliza eventuais entradas.

No entanto poderá catalisar alianças estratégicas e/ou associações a grupos internacionais fortes e estabelecidos neste tipo de industria.

A elevada competitividade do subsector é outra das barreiras de entrada, assustando e criando barreiras difíceis de ultrapassar.

8.2.4 Produtos substitutos

É um facto que toda a indústria que produz embalagens tentou e tenta atacar o vidro.

O vidro de embalagem sofreu pelo facto de ser um “produto antigo e tradicional”.

Por estas razões, todo o tipo de embalagem que entra no mercado supostamente vai “roubar”, ou tentar “roubar”, quota de mercado ao vidro de embalagem.

Se atentarmos ao segmento das bebidas verificamos que, não há muitos anos, o leite era todo engarrafado em vidro.

Hoje apenas uma empresa continua a engarrafar em vidro.

Os produtos substitutos existem, constituindo o cartão para líquidos alimentares, tipo “Tetra Pack”, e as embalagens rígidas e flexíveis de plástico, as maiores ameaças ao vidro de embalagem.

Estes produtos substitutos apresentam diversos tipos de vantagens relativamente ao vidro, que serão tratadas nos capítulos correspondentes a cada tipo de embalagem.

8.2.5 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

O excesso de empresas e/ou os investimentos efectuados para aumentar a capacidade de produção, em conjunto com a retracção na procura de embalagens de vidro resultou, como atrás já foi identificado, no excesso de oferta e na deterioração das margens comerciais.

A recessão do início dos anos 90 originou uma crise que obrigou à reestruturação de vários subsectores da nossa economia, e a uma maior cautela e falta de confiança nos investidores.

Actualmente, a indústria de fabrico e comercialização de vidro de embalagem é caracterizada pela forte competitividade e agressividade comercial, em que apenas são possíveis crescimentos marginais.

Estes crescimentos resultam de conquistas de quota de mercado a outro tipo de embalagens, em determinados segmentos, ou a um incremento nas exportações, pese embora os problemas e os custos de transporte de vidro de embalagem quando estão em jogo grandes distâncias.

A rivalidade entre as empresas de vidro de embalagem tem lugar na área comercial, jogando-se na conquista de novos clientes.

Este facto seria salutar se não fosse desvirtuado pela excessiva rivalidade interna e pela prática de políticas erosivas de baixa de preços para escoamento de produções.

A evidência de que o preço é a principal variável do “mix” é elucidativo da elevada agressividade comercial apresentada por este subsector.

Na realidade, existem elevadas barreiras de saída, como sejam, os activos especializados e os elevados custos fixos de saída.

O equipamento de produção é especialmente adaptado a este tipo de produção, sendo difícil a sua adaptação para outro tipo de produção.

O numero elevado de trabalhadores implica, em caso de necessidade de saída, elevados problemas sociais e financeiros.

Acresce que algumas das unidades fabris estão localizadas em concelhos aonde as opções de trabalho são escassas ou inexistentes - problemas sociais.

A elevada rivalidade existente no subsector poderá ser atenuada se houver lugar ao estabelecimento de alianças estratégicas.

Uma eventual tomada de posição é outra das hipóteses de redução da rivalidade, que a ocorrer, será necessariamente efectuada por grupos estrangeiros, de grande envergadura, e que fazem da produção de vidro de embalagem uma actividade do “core business”.

Quadro 5 - Intensidade das Forças Competitivas

Fabrico e Comercialização	Nula	Reduzido	Média	Elevado	Muito Elevado
Vidro de Embalagem					
Poder Negociação Clientes					
Poder Negociação Fornecedores					
Potenciais Novos Concorrentes					
Ameaças Produtos Substitutos					
Grau Rivalidade Competitiva					
Sociedade e Ambiente - potencial					

8.3 Linhas de acção e desenvolvimentos futuros

As duas linhas de acção mais importantes no vidro de embalagem são a redução de peso e a decoração.

A combinação destes dois factores é essencial para aumentar a quota de mercado do vidro de embalagem.

O vidro de embalagem não poderá continuar a ser visto como uma “commodity”, tendo a sua evolução que “passar” necessariamente pelo fabrico de um produto de elevado valor acrescentado.

A redução de peso no vidro de embalagem foi, e é, uma das principais linhas de inovação e desenvolvimento.

A redução de peso foi extraordinária, tendo-se alcançado valores próximos de 50% na quantidade de material utilizado, com o consequente impacto em termos de custo.

Alguns dos atributos indispensáveis para a produção de embalagens de vidro mais leves :

- obtenção de um vidro homogéneo e de alta qualidade.
- equipamentos de controlo electrónico.
- distribuição uniforme da espessura do vidro.
- superfícies da embalagem uniformes e sem defeitos e/ou contaminantes.

- manuseio adequado durante toda a fabricação e utilização.
- controlo rigoroso de todas as fases do processo e do produto acabado.
- uso de tratamentos de superfície combinados.

Mas a redução de peso chegou a um tal ponto de desenvolvimento que qualquer tentativa adicional para conseguir mais leveza compromete a resistência mecânica da embalagem.

Como referido no último ponto, os desenvolvimentos futuros passam pela construção de um embalagem compósita em que é efectuado um revestimento com “vidro em pó” ou, eventualmente, através da polimersão num composto em que entra poliuretano e a borracha estirénica.

O revestimento com vidro em pó é um desenvolvimento efectuado pela Heye Glass que designou este tipo de embalagens como HCP's - “Heye Composite Packaging”.

Esta inovação encontra-se no “segredo dos deuses”, baseando-se a teoria do aumento de resistência através de revestimento no facto de se verificar uma queda brutal da resistência entre o vidro acabado de fabricar (acima dos 10000 Mpa) e o vidro pronto a usar (20 Mpa).

O revestimento HCP pode ser utilizado para dar cor à embalagem, dando-lhe acabamentos mate e brilhantes, e uma praticamente ilimitada capacidade de coloração.

A embalagem resultante da polimersão - PLM não é recordista da leveza mas suporta as pressões existentes nas bebidas carbonatadas e as temperaturas necessárias à pasteurização, o que abre todo um leque de novos produtos e clientes.

A decoração das garrafas vai no sentido de serem efectuados recipientes de elevado valor acrescentado, com uma imagem diferente e revolucionária para o consumidor, o que auxiliará a penetração em mercados actualmente dominados por outro tipo de produtos.

Algumas das evoluções, linhas de desenvolvimento e inovação para o vidro de embalagem :

- design da embalagem.
- formatos revolucionários permitidos pelos compósitos.
- impressão serigráfica a cores - até 6 cores, com possibilidades de combinação.
- revestimentos electrostáticos colorantes - opaco, resistente a UV.

- novas possibilidades de impressão sobre revestimentos opacos.
- coloração específica da massa de vidro fundido - produções batch.
- novas possibilidades de aplicação de mangas retrácteis.
- aplicação de rótulos transparentes com ou sem hologramas.
- desenho de relevos positivos e negativos com alta definição.
- novos sistemas de tamponamento de garrafas.

O vidro prepara-se para flexibilizar o seu desenho e poderá, inclusive, tentar imitar outros tipos de embalagem, p.e., as embalagens metálicas - latas.

A colaboração e o desenvolvimento de acções conjuntas entre os vidreiros e os clientes, com vista ao lançamento de novos produtos, são exemplos de actividades e serviços que têm vindo a serem potenciados, aproveitando-se esta indústria, para o efeito, do enorme capital de confiança e de tradição que possui nos seus clientes, e nos consumidores em geral.

Sem dúvida, estas novas linhas de desenvolvimento produzirão um grande impacto no mercado actual, podendo ajudar a inflectir e a atrair potenciais clientes para este tipo de embalagem.

A imagem de nobreza e de qualidade, normalmente associada à embalagem de vidro, é importante, e será devidamente realçada pelos agentes que operam no mercado, aproveitando, de forma cabal as potencialidades demonstradas pelos novos produtos leves e decorados em lançamento no mercado.

8.4 Análise SWOT

Esta indústria debate-se com uma intensa rivalidade externa e interna.

No ponto anterior foram apresentadas as novas linhas de acção e os desenvolvimentos que estão a ser efectuados neste tipo de embalagem.

Desta forma, é possível perceber completamente a análise SWOT que vai ser efectuada.

8.4.1 Principais oportunidades

Novos mercados - resultantes da plena integração das empresas portuguesas na economia europeia, e na redução generalizada das barreiras de entrada na generalidade das restantes economias mundiais.

Novos produtos - referidas as novas linhas de acção e desenvolvimento.

Possibilidade de alianças estratégicas - com grupos internacionais que possuam forte tradição neste subsector, e que possam contribuir decisivamente na evolução do mercado.

Possibilidade de agregação do mercado diminuindo o numero de empresas que operam no subsector e, conseqüentemente, reduzindo a rivalidade interna, aumentando a capacidade de negociação nos clientes.

Incremento da actividade de “lobby” - sendo o custo da energia um factor de produção primordial, a capacidade de negociar, com as entidades reguladoras estatais um eventual regime bonificado de pagamento da factura eléctrica, é importante.

Os aspectos favoráveis que este tipo de embalagem apresenta relativamente à reciclagem, entre outros factores ambientais, podem ser explorados, atendendo à previsível redução dos custos inerentes à recolha e tratamento dos resíduos sólidos.

Apoios comunitários - estes apoios teriam impacto no reforço do crescimento sustentado da competitividade das empresas industriais portuguesas que operam neste subsector, através da melhoria da capacidade de resposta às rápidas mutações tecnológicas e de mercado, da promoção da modernização, da diversificação e da internacionalização da estrutura.

Imagem do produto - fortemente conotada com qualidade e nobreza. A aproveitar, veja-se o caso dos sumos e néctares.

Ecologia / Factores ambientais - um maior e mais rigoroso controlo das autoridades sobre o cumprimento das normas e preservação ambiental poderá constituir uma oportunidade para este produto, claramente beneficiado pelo facto de ser natural e totalmente reciclável.

8.4.2 Principais ameaças

A excessiva rivalidade entre os “players” - esta rivalidade tem consequências graves ao nível da rentabilidade do subsector, fortalecendo o poder negocial dos clientes.

Esta rivalidade, a ser sustentada, dá continuidade a movimentos estratégicos suportados na “guerra de preços”, com o consequente esmagamento das margens e a respectiva perda de rentabilidade.

Pressão negocial dos clientes - reforçada através da elevada rivalidade interna existente no subsector, e também devido ao grau de organização e racionalização da função compras a nível interno dos diversos clientes.

Exigências tecnológicas - fruto da natural evolução da indústria, com suporte na concepção de novos produtos e processos tecnológicos, bem como na optimização das variáveis que contribuem para a dinamização dos factores dinâmicos da competitividade, nomeadamente os que se relacionam com a qualidade, design, engenharia de desenvolvimento, flexibilidade organizacional e produtiva, sistemas de informação, entre outros.

Capacidade de investigação e desenvolvimento - a capacidade de inovar, e de liderar a inovação, é essencial, mas tem que ser devidamente suportada pelo crescimento sustentado do negócio, devendo estar de acordo com a estrutura financeira de cada empresa.

A grande rivalidade, e a necessidade de agressividade comercial, pode originar crescimentos não sustentados, a evitar.

Qualificação de recursos humanos - fruto das exigências acrescidas derivadas das rápidas mutações, quer tecnológicas quer de mercado, os recursos humanos surgem como elemento nuclear da competitividade, tão mais potenciados pelas suas valências quanto mais expressivo for o seu “know how” acumulado em processos de formação e valorização continua.

A qualidade dos recursos humanos, e o seu relacionamento e confiança adquiridas junto dos clientes, são uma das mais importantes barreiras de entrada neste subsector.

Novos produtos - o desenvolvimento de produtos concorrentes, p.e., o PET retornável, pode representar uma séria ameaça ao vidro de embalagem.

8.4.3 Pontos Fortes e Fracos

Na sequência da abordagem aos elementos tendentes à elaboração da matriz SWOT, apresenta-se seguidamente uma síntese agregada dos principais pontos fortes e fracos a considerar na análise SWOT, os quais derivam de um conjunto mais alargado de forças e fraquezas inerentes às empresas que foram analisadas.

Quadro 6 - Pontos Fortes e Fracos - Indústria de Vidro de Embalagem

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Domínio tecnológico e operacional	Equipamento produtivo / flexibilidade
Novas linhas de acção e desenvolvimento	Industria de capital intensivo
Valor acrescentado do produto	Produtividade da mão de obra
Imagem nobre e de qualidade transmitida pelo produto	Restrições à flexibilidade produtiva - elevados “lead-times”
Capacidade investigação	Custo da energia e de outros factores de produção
Capacidade de gestão	Ambiente e responsabilidade social
Amplitude de oferta	Custos de logística - acesso aos canais distribuição. Distância aos mercados / clientes
Capital de confiança dos clientes	Grau de internacionalização
Estrutura financeira	Imposições das grandes superfícies

Algumas clarificações :

O ponto fraco relativo ao equipamento produtivo / flexibilidade é explicado pelo elevado custo que normalmente envolve os investimentos em novas linhas de produção.

Embora os “set-up’s” de equipamentos tenham evoluído significativamente, assim como as aplicações de sistemas de informação e de controlo de processo, a mudança de formato envolve algum tempo, além das dificuldades inerentes à especificidade deste tipo de fabricação.

Nesta indústria o grau de internacionalização é fraco havendo apenas um caso recente neste sentido (não relevando o facto de algumas das empresas terem capitais estrangeiros).

Sendo o mercado nacional bastante restrito, e em virtude da extrema rivalidade existente neste subsector, a exploração de novos mercados deveria ser um caminho trilhar.

Os avanços na internacionalização seriam mais fáceis se efectuados em conjunto, através de alianças estratégicas, embora tal seja extremamente difícil neste subsector.

No entanto, este subsector exporta uma parte significativa da sua produção.

Acresce que a exportação de vidro de embalagem é difícil, em virtude dos problemas logísticos inerentes ao transporte de vidro, em face da localização periférica de Portugal em relação aos restantes países da CEE.

Embora estejam a ser efectuados relevantes esforços no sentido de diminuir a idade média da mão de obra que labora neste subsector, esta ainda é relativamente elevada, sendo a sua produtividade e a apetência para a mudança e aquisição de novas tecnologias / processos de trabalho coerente com este facto.

8.5 Factores de sucesso

Os mais importantes factores de sucesso neste subsector são a estrutura financeira das empresas, e a sua respectiva capacidade de autofinanciamento, a oferta de produto final a preços competitivos, a sua política comercial e de marketing e a capacidade de liderar a inovação.

Relativamente aos dois primeiros factores penso que a exposição anteriormente efectuada foi suficientemente explícita.

A política comercial e de marketing é essencial e crítica neste subsector do vidro de embalagem.

Esta política passa pela capacidade das empresas que operam neste subsector em :

- oferecer uma gama cada vez mais diversificada de produtos, com promoção adequada junto dos seus actuais e potenciais clientes.
- desenvolver, em conjunto com os clientes, novas soluções para a suas necessidades.
- manter, e se possível melhorar, a imagem e as vantagens inerentes deste tipo de material.
- manter, e se possível consolidar, o enorme capital de confiança e tradição que esta indústria tem junto dos seus clientes.

A liderança da inovação é um factor importante. Realço que é a liderança da inovação o factor que é referido e não apenas a mera inovação.

Isto que significa estar à frente da concorrência na realização e comercialização de produtos inovadores que conseguem, pela sua especificidade, conquistar mercados e novos clientes.

8.6 Vantagens das embalagens de vidro

Como vantagens, entre outras, o vidro de embalagem apresenta a sua imagem de nobreza e qualidade.

É conhecido que o vidro é, por excelência, o material de embalagem de produtos nobres e sofisticados - p.e. vinhos.

Apesar das várias tentativas efectuadas pelo cartão para bebidas alimentares (tipo “Tetra Pack”) para embalar este produto, o vinho embalado em cartão sempre teve uma imagem associada de baixa qualidade.

Mais um exemplo : numa época que todos iogurtes eram apresentados ao consumidor em embalagens de plástico rígido, foi criada uma empresa de iogurtes que utilizou o vidro, e a sua imagem, para posicionar o seu produto no segmento mais alto neste tipo de alimentos. Passe a publicidade, foi e é o caso dos “Iogurtes Adágio”, que cobrando um prémio de preço, obtêm uma mais valia considerável do facto de utilizarem o vidro como material de embalagem.

Outra vantagem competitiva deste material reside no facto de o vidro ser apresentado como sendo o único material 100% reciclável, podendo ser reutilizável (desde que fabricado de forma a cumprir tal propósito).

Este é um aspecto que, até ao momento, foi pouco explorado em termos de consumidor, mas que, no futuro, terá um impacto expressivo nas campanhas a efectuar por esta indústria.

Como outra das vantagens deste material, é importante referir que o vidro é absolutamente inerte, não contaminando o produto com o tempo, não absorvendo nem transmitindo cheiros e sabores.

Salientam-se outros pontos fortes do próprio material : material natural, higienicidade, transparência, boa conservação do conteúdo, flexibilidade estética (pode assumir várias formas), alta resistência à compressão vertical (favorável à estiva de paletes), particularmente adaptado para linhas de produção e enchimento em alta velocidade.

8.7 Futuro desta indústria

Nenhum outro material demonstrou no passado estar mais bem preparado do que o vidro para enfrentar o futuro.

Esta industria demonstrou estar preparada para enfrentar os mais difíceis desafios.

O vidro sofreu os ataques dos novos tipos de embalagens e demonstrou habilitações para conseguir defender bem o seu produto e mercados nucleares.

Apesar de ter sido atacado “por todos os lados”, o subsector conseguiu manter os seus principais clientes, como sejam o mercado dos vinhos e azeites, e está a obter consideráveis sucessos na penetração em outros segmentos.

A excessiva rivalidade interna (entre as empresas produtoras de vidro de embalagem) tem afectado negativamente este subsector.

Os empresários têm estado muito preocupados em “combaterem” entre si esquecendo, porventura, que o vidro tem vantagens evidentes em partir à conquista de novos mercados.

Como referido, este material está de novo no segmento dos iogurtes e, segundo estudos recentemente efectuados, os consumidores preferem, para o seu consumo individual, as embalagens de vidro.

Basta lembrar que, p.e., nos restaurantes existe uma clara preferência por embalagens de vidro.

As novas exigências de qualidade de vida e nos “standards” de consumo impõem embalagens que possuam uma atitude coerente e alinhada com os interesses ambientais, que sejam versáteis e possam ser devidamente adaptadas às preferências, sempre mais exigentes, do consumidor.

O vidro depende apenas dele próprio, que é como quem diz, dos empresários que estão à frente deste subsector.

Embora, propositadamente, não tenha relevado, como factor de sucesso, os recursos humanos que desenvolvem actividade nesta industria, parece não haver dúvida que este é cada vez mais o factor que marca, e marcará, a diferença.

9 - Industria de Embalagens de Plástico

9.1 Introdução e caracterização geral

O subsector da embalagem de plástico pode ser dividido em duas áreas :

- embalagens rígidas e semi-rígidas, p.e., copos de iogurtes, garrafas de plástico em PVC (azuis) e em PET (brancas).

Como exemplo de um produto em PET, temos as garrafas de 1/4 litro de Água do Luso (material plástico branco).

- embalagens flexíveis - sacos de polipropileno com combinações de diversos materiais, de polietileno, com ou sem impressão (p.e., sacos do semanário Expresso) , filmes de paletização, estirável ou envolvente.

Como nota realça-se que este subsector é composto por múltiplas empresas.

Como informação geral, atente-se ao quadro abaixo exposto, bem representativo do que é, em Portugal, a industria de fabricação de artigos em plástico, na qual se insere o subsector de fabrico e comercialização de embalagens em plástico.

Quadro 1 - Indústria de Fabricação de Artigos Plásticos

Variáveis	Unidades	1991	1992	1993	1994
Empresas	Nº	699	672	795	875
Pessoal	Nº	16891	16293	16034	15928
C.c/ Pessoal	10^6 Esc.	22560	25805	27107	28319
CMVMC	10^6 Esc.	84362	63754	62668	84546
V. Vendas	10^6 Esc.	122919	130377	129556	152143
Aum. Imob. Corp.	10^6 Esc.	11661	12636	12061	22142

Fonte : APIP

Quadro 2 - Numero e Localização das Empresas de Fabricação de Artigos Plásticos

Zona	Unidades	1991	1992	1993	1994
Portugal	Nº	699	672	795	875
Norte	Nº	271	291	310	354
Centro	Nº	193	183	238	263
Lx/ V.Tejo	Nº	219	181	226	236
Alentejo	Nº	7	7	8	7
Algarve	Nº	7	6	11	12
Açores	Nº	2	2	1	2
Madeira	Nº	-	-	1	1

Fonte : APIP

O subsector de produção de embalagens de plástico rígido corresponde a uma indústria fragmentada, com pequenas e muito pequenas empresas, produzindo, na sua maior parte, produtos de pouco valor acrescentado (alguidares, diversos recipientes fechados em plástico, etc.).

A par com esta fragmentação, existe um grupo de grandes e médias empresas, de alto gabarito tecnológico e empresarial, sendo que algumas delas estão internacionalizadas.

Um exemplo típico é a Logoplaste, que possui actualmente quatro fábricas no Brasil, uma unidade em França e três em Espanha, num total de oito unidades fora de portas.

Este grupo de grandes e médias empresas é composto pela própria Logoplaste, líder destacado de mercado nas embalagens rígidas (e semi-rígidas), a UPLA, IberoAlpla, Grandarte, Colep, a Petrocil e a Sarplás (as duas últimas estão dedicadas ao nicho das embalagens em PET).

Quotas de mercado mais significativas nas embalagens rígidas (estimativa) :

Logoplaste: 30% ; UPLA: 5 a 6 % ; GrandArte: 5 a 6 % ; IberoAlpla: 3 a 4 % ; Colep: 1 a 2%.

Nas embalagens semi-rígidas temos igualmente a Logoplaste, a Mani, a Intraplás, a Neoplástica, como exemplos mais significativos.

A Logoplaste facturou, em 1996, 6,6 milhões de contos.

Os segmentos de mercado das embalagens rígidas e semi-rígidas são :

- alimentar - iogurtes e produtos lácteos
- bebidas carbonatadas e não carbonatadas (inclui os refrigerantes)
- óleos alimentares
- águas minerais
- sumos e néctares
- cosméticos

Na embalagem flexível podemos evidenciar vários grupos / empresas representativas.

A saber, são : Plasteuropa, Higifarma, Danisco, SPLC Soplaril (Grupo Elf Atochem) e a Monteiro Ribas.

A Plasteuropa é composta pela Leiriense, Indofil e Nova Procempa. Este grupo reclama uma quota de mercado de cerca de 20%. Factura 4,5 milhões de contos, com um n.º de empregados rondando os 200, produz 200 mil toneladas. Essencialmente produz filmes, laminados e utiliza tecnologia flexográfica e alguma rotogravura.

Os produtos deste grupo são : sacos, filmes agrícolas, filme industrial para embalagem automática e paletização.

Curiosidade : no segmento - nicho dos sacos de plástico, sacos tipo supermercado ou de jornais/semanários (p.e., semanário Expresso), operam várias empresas. São exemplos, a Casfil, Alberplás, Plagal, Topack, Poliplastic, Sacheme, e um numero muito apreciável de outras empresas - fragmentação.

A Higifarma é composta pela Lifresca, especializada em embalagens para produtos de higiene pessoal, pela Liderpack - especializada no segmento de “medical packaging” e pela Unipromo - especializada em “uni-doses” e mangas retracteis.

Este grupo destaca-se, na sua totalidade, por deter um quase-monopólio no fabrico e comercialização de etiquetas.

É bastante forte no segmento das bebidas, e também em vários segmentos não alimentares, como p.e. no segmento farmacêutico e de cosmética.

Este grupo reclama uma facturação de 1 milhão de contos.

A Danisco - Neocel é um grupo cuja principal actividade é a produção de embalagens em papel - simples ou revestido, alumínio, complexos - duplex e triplex, películas ou filmes.

Estes produtos destinam-se essencialmente às indústrias alimentares, farmacêuticas e de higiene e limpeza, assim como às indústrias de tabaco.

A tecnologia utilizada pode ser subdividida em 4 grandes famílias : impressão, contracolagem, extrusão e confecção.

Este grupo factura cerca de 2,55 milhões de contos, tendo como seus principais clientes a Iglo / Fima / Lever, a Iofil, Nova Delta, Tabaqueira, Impalsa, e Gelgurte.

A SPLC Soplaril é um forte concorrente dos grupos atrás citados, com uma facturação próxima de 1,5 milhões de contos, enquanto que a Monteiro Ribas rondará o milhão de contos de facturação.

Entre outros produtos, a SPLC é especializada em embalagens para snacks, p.e., embalagens de batatas fritas.

A Monteiro Ribas produz essencialmente embalagens para as indústrias de cafés e de bolachas.

Em termos gerais, o consumo aparente global de matérias primas plásticas deverá rondar as 550 mil toneladas anuais, segundo a Associação Portuguesa dos Industriais de Plástico - APIP.

Quadro 3 - Consumo de Matérias Primas Plásticas - Unid. : Toneladas

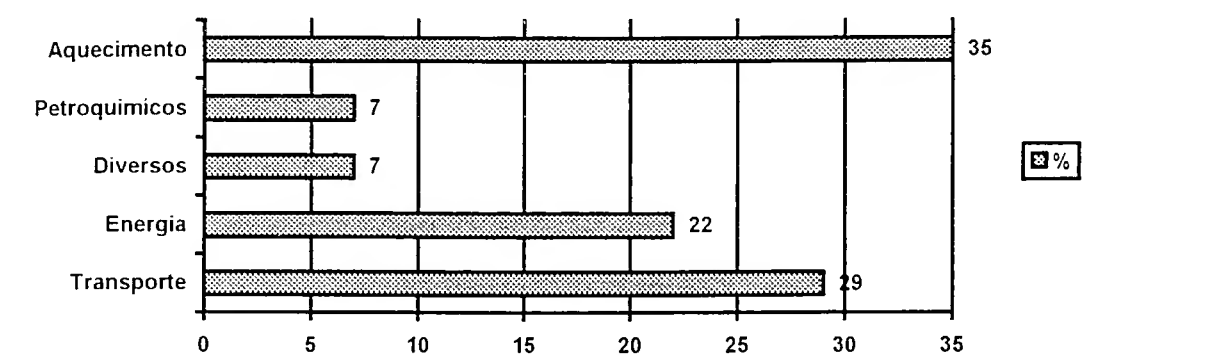
Produtos	1995	1996
Polim. Etileno	154,110	180,116
Polim. Propileno	79,949	87,191
Polim. Estireno	35,657	41,490
Polim. Cloreto Vinilo (PVC)	125,478	135,291
Polim. Acet. Vinilo	4,115	5,815
Polim. Acrílico	17,121	21,023
Poliac. Policarbonato	31,534	33,795
Poliamidas	5,979	6,509
Resinas Amin / Fenólicas	28,585	23,893
Silicones	2,259	1,832
Resinas Petrolíferas / Polisulf.	2,586	3,085
Celulose / Derivados	3,607	3,599
Polim. Naturais	157	137
Permut. Iões	178	244
Desp. Resinas / Aparas	4,464	6,451
TOTAL	495,779	550,471

Fonte : APIP

Os últimos dados obtidos indicavam que, em 1996, a situação portuguesa podia ser considerada igual aos restantes países Europeus.

Segundo dados da Federação Europeia dos Plásticos, 36% das matérias primas plásticas são utilizadas em embalagens, sendo 20% em construção, 7% em electrónica e telecomunicações, 7% em materiais de transporte, 4% na agricultura e 3% no mobiliário.

Gráfico 1 - Aplicações de produtos petrolíferos na Europa Ocidental



Fonte : Neste / 1994

Como nota adicional, os plásticos correspondem a 4% do total das aplicações dos petroquímicos.

Em Portugal, segundo a APIP, cerca de 1/3 do consumo aparente de matérias primas é encaminhado para a industria fabrico e comercialização de embalagens plásticas.

Quadro 4 - Resumo : Consumo de Matérias Primas Plásticas - Unid. : Toneladas

Produtos	1993	%	1994	%	1995	%
Total	461.284	-9.7%	489.959	6.2%	495.779	1.2%

Fonte : APIP

Ou seja, cerca de 170 a 200 mil toneladas de matérias primas plásticas são actualmente utilizadas em para o fabrico de embalagens neste material.

9.2 Análise de Porter - Modelo das 5 forças

9.2.1 Clientes

Os clientes da industria de fabrico e comercialização de embalagens de plástico encontram-se em todos os subsectores da actividade industrial.

Saliento a indústria alimentar e de bebidas como o maior cliente deste subsector, aonde encontramos, p.e., a indústria de fabrico de iogurtes, leites, margarinas e manteigas.

As bebidas, as águas, os refrigerantes, óleos alimentares, etc., são alguns dos exemplos mais evidenciados.

Segundo um estudo efectuado pela Escola Superior de Biotecnologia, as estimativas para a utilização de garrafas plásticas na indústria alimentar são as seguintes :

Quadro 5 - Estimativas para a utilização de garrafas plásticas na industria alimentar

	Toneladas		
ANO	1990	1995	Variação
LDPE	4660	6100	+5,5%
HDPE	6400	8090	+ 4,8%
PVC	15800	18050	+ 2,7%
PET	2566	11750	<u>+35,6%</u>

Fonte : Escola Superior de Biotecnologia

Legenda :

LDPE - Polietileno de baixa densidade

HDPE - Polietileno de alta densidade

PVC - Polim. Cloret. Vinilo

PET - Thermoplastic polyester

Os clientes deste subsector têm a vantagem de estarem ligados a uma industria muito recente, com menos de 50 anos, visto que o plástico é um material moderno. Consequentemente, este facto repercute-se no tipo de empresas que operam neste subsector.

Os clientes abastecidos pelo líder de mercado Logoplaste usufruem de um serviço e de um conceito que, não sendo original em outros subsectores da actividade empresarial e industrial, como por exemplo a industria automóvel, é no mínimo surpreendente vê-lo aqui aplicado.

Esta empresa instala fábricas de produção de embalagens plásticas rígidas e semi-rígidas dentro da instalação fabril dos seus clientes, abastecendo-os “just-in-time” e “in-house”.

Esta relação, e o respectivo conceito inerente, não fica pelo mero fornecimento de embalagens, em que o problema do abastecimento e distribuição está automaticamente resolvido, mas também se estende ao desenvolvimento com os clientes do tipo e design da embalagem e na implementação de alterações e beneficiações de pormenor, que é realizada praticamente sem paragem das linhas.

Com este conceito a força dos clientes é naturalmente suplantada pela transparência da relação instituída entre as partes, havendo lugar a ganhos substanciais para ambas as partes.

Assim, os clientes focalizam no seu negócio, no seu produto, deixando a produção e abastecimento de embalagens a quem detém as competências necessárias, optimizando e rentabilizando as suas empresas.

É de salientar que a simplicidade deste conceito estende-se à entrada directa das embalagens vindas das suas linhas de fabrico na zona de produção do cliente.

Esta solução de “implante” dentro da fábrica do cliente tem como vantagem a sua fidelização, tendo sido muito bem aceite pelas empresas clientes deste tipo de embalagem, p.e., Água do Luso e Coca-Cola, detendo a primeira uma quota de cerca de 60% do mercado das águas minerais. A Coca-Cola certamente dispensa qualquer comentário.

Neste subsector também há lugar à tradicional produção e entrega do produto, solução preconizada, p.e., pela UPLA.

Este subsector exhibe uma forte componente de autoprodução de embalagens, casos da Colgate-Palmolive, da Sumolis - grupo Refrigor, a Procter & Gamble, em que são as próprias empresas que produzem a sua embalagem.

Estas são as empresas-alvo para a solução de produção “in house” protagonizada pela Logoplaste.

Adicionalmente, existem empresas que recorrem ao “Contract filling”, solução fornecida, p.e., pela Colep, em que este fornecedor produz, enche, rotula e distribui os produtos, fornecendo um serviço completo.

Resumindo, estas quatro soluções, a produção no cliente “in house “ da Logoplaste, a solução tradicional de entrega de embalagens, a autoprodução e o “Contract Filling” estão à disposição dos clientes como opções válidas para viabilizarem as suas necessidades de embalagens e distribuição.

Perante esta diversidade, torna-se difícil saber qual a força dos clientes, porque, p.e., na solução de produção “in house “ preconizada pela Logoplaste existe uma relação cliente - fornecedor que claramente evoluiu para níveis muito elevados, pelo que será, provavelmente, demasiado agressivo falarmos em força quando estamos perante uma evidente situação de “parthenariado”.

No caso das empresas que possuem autoprodução, esta força não existe visto que não há uma relação externa de cliente-fornecedor.

No caso do “Contract-filling”, a relação é necessariamente fraca.

Assim sendo, resta a análise marginal das situações que mantêm a opção tradicional de fornecimento de embalagens produzidas em “outra empresa”.

Em face da exposição realizada, penso que cada caso será um caso, dependendo do cliente e da sua escolha por uma das quatro soluções.

No caso das embalagens flexíveis a força dos clientes assume uma média intensidade.

Antes da formação do grupo Plasteuropa, que assumiu a liderança do sector, o líder deste mercado era a Danisco - Neocel, tendo como seus principais concorrentes a SPLC, o grupo Higifarma e a Monteiro Ribas.

Como referido, a força dos clientes é de média intensidade, estabelecendo-se no âmbito da tradicional relação cliente - fornecedor, com as normais opções para o fornecimento de embalagens, num mercado em que os agentes produtores deste tipo de embalagens são os suficientes.

Ou seja, é um subsector equilibrado, tanto em clientes como em fornecedores.

9.2.2 Fornecedores

Como principais fornecedores do subsector de produção e comercialização de embalagens de plástico rígido, semi- rígido e flexíveis, temos as empresas que fornecem as matérias primas.

Hoje, em Portugal, e em virtude da abertura do mercado nacional, e das suas fronteiras ao exterior, o transformador de matérias primas pode comprar as matérias primas aonde for mais vantajoso.

Quadro 6 - Evolução dos Preços das Matérias Primas em 1996 (Unidade : Marco Alemão /Kg)

Mês	PEAD	PEBDL	PEBD	PP	PVC
Janeiro	1,10	1,10	1,15	1,05	1,00
Fevereiro	1,20	1,20	1,25	1,25	1,10
Março	1,30	1,35	1,35	1,35	1,20
Abril	1,35	1,40	1,45	1,45	1,25
Maiο	1,40	1,45	1,52	1,55	1,25
Junho	1,42	1,44	1,52	1,55	1,23
Julho	1,30	1,30	1,43	1,40	1,10
Agosto	1,30	1,30	1,43	1,42	1,05
Setembro	1,35	1,30	1,40	1,50	1,20
Outubro	1,40	1,35	1,53	1,55	1,28

Fonte : APIP

Legenda :

PEAD : Polietileno de alta densidade

PEBDL : Polietileno de baixa densidade (light)

PEBD : Polietileno de baixa densidade (normal)

PP : Polipropileno

PVC : Polim. Clor. Vinilo

Como se pode verificar, através da análise do quadro acima exposto, o sector de fornecimento de matérias primas plásticas tem os seus próprios ciclos de subida e descida de preços.

Por exemplo, em 1994 / 1995 viveu-se uma situação verdadeiramente anómala de subida extraordinária do preço de aquisição do polipropileno que, em 8 meses, valorizou 150%.

Existem grandes diferenças de capacidade de negociação entre os produtores e os transformadores da matéria prima plástica, sendo aqueles normalmente empresas de grande dimensão, enquanto que estes são maioritariamente constituídos por empresas de pequena ou muito pequena dimensão (comparativamente).

Como exemplos de algumas das empresas produtoras de matérias primas plásticas, temos a Borealis em Sines que fabrica, p.e., polipropileno, a Cires que fabrica resinas de PVC, a Hoechts Fibras, situada em Portalegre, que produz matérias primas para a industria de garrafas e componentes em PET.

Adicionalmente, em conjunto com estas grandes empresas produtoras, actuam no mercado um numero muito elevado de importadores de matérias primas, subsidiárias das grandes petroquímicas como a BASF, SOLVEY, DuPONT, etc.

Segundo o Instituto Nacional de Estatística, o consumo aparente de matérias primas plásticas foi, em 1995, de 500 mil toneladas, e em 1996 de cerca de 550 mil toneladas, o que confirma os valores disponibilizados pela APIP.

As indústrias fornecedoras / produtoras destas matérias primas, em que se inclui, como cliente, o subsector de fabrico e comercialização de embalagens de plástico, são indústrias poderosas, pelo que os seus clientes têm que saber comprar, sendo este um factor essencial para a rentabilização das suas empresas.

Pelo exposto, principalmente pelas diferenças de dimensão das empresas produtoras e transformadoras, e devido aos ciclos e variações de preço, por vezes incompreensíveis, destas matérias primas, a conclusão é que a força dos fornecedores das industrias que produzem e comercializam embalagens de plástico é elevada.

9.2.3 Ameaças de entrada

Nesta indústria a tecnologia está disponível e ao alcance de qualquer empresário.

Mais uma vez, o que faz realmente a diferença é posicionamento face ao cliente e a capacidade empresarial e de gestão.

Como já referi, estamos perante um caso típico de fragmentação, sendo que a entrada de um novo competidor não constitui uma ameaça, podendo ocorrer com relativa frequência.

As entradas no mercado são normalmente dirigidas a nichos e, devido à fragmentação, são normalmente empresas com uma rentabilidade marginal.

Pelas mesmas razões, as saídas de mercado são igualmente frequentes.

Os principais clientes desta indústria, em face dos acordos já efectuados com os seus fornecedores preferenciais, em função da sua forma de se relacionar com estes (como já foi referido no ponto Clientes), têm ligações comerciais com os que pertencem ao grupo das maiores empresas produtoras de embalagens de plástico rígidas e flexíveis.

Esta indústria não é de capital intensivo, sendo a qualidade é um factor absolutamente essencial, assim como o cumprimento dos acordos estabelecidos quer em prazos quer em quantidades.

Os equipamentos que actualmente equipam esta indústria são muito sofisticados, embora de acessível operação, sendo a sua exploração relativamente conhecida, em termos de fabrico.

Destes factos, resulta que a capacidade empresarial, a visão de futuro e as competências em termos de gestão, marcam a diferença neste subsector.

Como conclusão, pode dizer-se que entrar é fácil, mas crescer e ser rentável é muito difícil.

As alianças neste subsector não são expectáveis, estando cada empresa, e os seus respectivos concorrentes, devidamente identificados.

Não é um subsector gregário, não existe capacidade de associação e, a não ser em casos perfeitamente pontuais, como nos aspectos ambientais, as empresas que operam neste subsector não se associam.

9.2.4 Produtos substitutos

Como produto substituto das embalagens de plástico, sejam rígidas, semi rígidas e/ou flexíveis, temos, destacadamente, o próprio plástico.

A primeira ameaça vem de dentro, da própria tecnologia e da sua evolução.

O plástico é um material muito recente.

A conquista de mercado iniciou-se e consolidou-se baseada nas qualidades reveladas por este material.

Esta evolução está longe de estagnar, em parte pela sua juventude, e muito pela diversidade de estudos e do potencial que este material apresenta.

Realçando alguns aspectos que não têm directamente a ver com a indústria de embalagens, é do conhecimento público a evolução que o material conhecido por plástico (o que, actualmente, abrange uma quase infindável quantidade de materiais e de combinações destes com outros tipos de componentes) tem “sofrido” nos últimos anos.

Saliento a evolução ao nível da medicina, com peças de alta complexidade e implantes de precisão, os novos materiais para a indústria aeronáutica e espacial, o desenvolvimento de equipamentos e de estruturas reforçadas para a indústria naval, e numerosos outros exemplos em quase, se não em todas, as indústrias da época moderna.

O mesmo tipo de raciocínio é válido para a indústria da embalagem.

Por exemplo, a grande ameaça à garrafa de PVC vem do material PET.

As alterações de materiais nas embalagens plásticas têm sido muito dinâmicas. Veja-se o que recentemente ocorreu no segmento de garrafas para águas minerais.

A recente alteração de tipo embalagem realizada pela empresa da Água do Luso, de PVC para PET, veio inverter a quota de mercado daquele material relativamente ao PET.

Este impacto é relevante pela própria dimensão do cliente, que detém cerca de 60 % de quota de mercado no segmento das águas minerais.

Aliás, estamos perante uma evolução que teve fortes apoios e incentivos criados e acalentados pelos “lobbies” ambientais, grandes inimigos do PVC.

Outra possível alteração vem, mais uma vez, do próprio plástico, perante o ataque das embalagens flexíveis às embalagens rígidas e semi-rígidas.

As embalagens flexíveis apresentam algumas vantagens, adiante devidamente salientadas, que podem, no futuro, introduzir fortes alterações no mercado das embalagens de plástico e, inclusivamente, podem vir a atacar mercados actualmente detidos por outros tipos de materiais, p.e., o cartão para bebidas alimentares.

Para melhor compreensão deste fenómeno, saliento, a título exemplificativo, a embalagem “Capri-Sonne”, que há dez anos foi lançada no mercado das bebidas refrigerantes.

À época, foi evidente a falta de preparação do mercado para um produto tão revolucionário, erro que também contribuiu para o fracasso desta bebida refrigerante.

No entanto, é facilmente compreensível que, no segmento das bebidas refrigerantes, num mercado saturado de diferentes tipos de produtos, a diferenciação é um factor de sucesso.

A diferenciação também pode estar na embalagem, em acréscimo, se possível, à introduzida pelo produto embalado !

Mas as ameaças ao plástico não provêm só do próprio plástico.

Atente-se nos recentes lançamentos no segmento dos sumos e néctares, todos embalados em vidro.

A escolha deste tipo de embalagem aponta explicitamente o facto como sendo um valor acrescentado ao produto, e tenta, com esta mensagem, criar uma diferenciação que permita distinguir esta bebida das suas similares no saturado mercado dos refrigerantes e afins.

Esta aposta também valoriza o tipo de imagem que um produto embalado em plástico não tem, se e quando comparado ao vidro.

Se este exemplo não fosse, por si só, suficiente, em outro segmento totalmente diferente, como é o caso da indústria de tintas e vernizes, verifica-se um fenómeno idêntico.

A utilização de embalagens plásticas rígidas nesta indústria está claramente associada aos produtos de baixo valor e qualidade.

Embora este facto seja meramente local, considerando que no resto da Europa ocorre-se, em grande percentagem, às embalagens de plástico para acondicionar as tintas, o que importa retirar é a imagem que, de uma forma geral, o grande público tem relativamente a este tipo de material. E quanto injusta pode ser, em face da contribuição do mesmo, não só para benefício do Homem com também para o seu usufruto.

Veja-se a indústria automóvel que, de uma forma geral, utiliza mais de 30% de componentes em “plástico”, alguns deles em equipamentos de segurança activa e passiva.

Em conclusão, as principais ameaças ao subsector de fabrico e comercialização de embalagens de plástico vêm de dentro, embora haja ataques de outro tipo de embalagens a segmentos de mercado em que o plástico tem uma forte presença.

De uma forma geral, é possível concluir que as embalagens plásticas ganharam quota, que estão ao ataque com novas e mais ajustadas soluções, e que vão continuar a conquistar mercado, argumentando com as suas potencialidades e vantagens.

Os principais alvos serão o cartão para bebidas alimentares e o vidro de embalagem.

9.2.5 Intensidade da rivalidade competitiva entre os concorrentes

Este subsector industrial tem uma rivalidade média elevada.

Nas embalagens de plástico rígido existe uma acentuada rivalidade entre as empresas de maior dimensão, tentando cada uma delas “roubar” clientes ao líder e/ou às outras empresas que operam no mesmo subsector.

O mercado Português é bastante reduzido, sendo a disputa por novos clientes particularmente aguerrida.

Uma das saídas possíveis é a internacionalização e/ou os mercados de exportação, eventualmente, o mercado Espanhol e Europeu, mas poucas são as empresas que possuem capacidade,

seja financeira, de gestão e/ou de recursos humanos para avançarem, de forma sustentada, na conquista desses mercados.

Esta falta de capacidade empresarial, que passa essencialmente pela pouca ou nenhuma apetência para a criação de associações e/ou alianças com outros parceiros, limita fortemente a conquista de novas oportunidades e clientes, o que provoca um aumento significativo do grau de rivalidade no mercado nacional.

Salvo poucas excepções, como p.e. a Logoplaste, este é certamente um dos maiores obstáculos ao desenvolvimento desta indústria.

Para as empresas de menor dimensão, por acrescida razão, a internacionalização é algo perfeitamente fora do seu horizonte empresarial.

O facto de este subsector ser fragmentado implica uma rivalidade aguerrida pela rentabilização e manutenção dos actuais clientes, de forma a garantir a marginal operacionalidade das empresas.

Quadro 7 - Intensidade das Forças Competitivas

Fabrico e Comercialização Embalagens de Plástico	Nula	Reduzido	Média	Elevado	Muito Elevado
Poder Negociação Clientes		?	?	?	
Poder Negociação Fornecedores					
Potenciais Novos Concorrentes					
Ameaças Produtos Substitutos - int. + ext.					
Grau Rivalidade Competitiva					
Sociedade e Ambiente - potencial					

9.3 Linhas de acção e desenvolvimentos futuros

Os desenvolvimentos mais interessantes neste subsector industrial de fabrico e comercialização de embalagens de plástico são as evoluções a que estes materiais estão permanentemente sujeitos.

As evoluções apontam para o desenvolvimento de novas materiais barreira nas embalagens flexíveis, para a nova garrafa PET reutilizável, para os materiais compostos PET + PEN e para produtos que permitem enchimentos a quente ou pasteurização.

Este último desenvolvimento vai claramente afectar a tradicional vantagem competitiva das embalagens de cartão para bebidas alimentares, sendo possível e expectável alguma erosão das quotas de mercado neste produto.

O desenvolvimento de soluções / materiais para utilizar em composição com outros materiais de embalagem é outra das linhas evolutivas muito investigadas - ver vidro compósito.

O desenvolvimento e incremento da investigação entre os produtores de matérias primas e os transformadores é uma das linhas de acção deste subsector, e é uma realidade de hoje, pois grande parte dos desenvolvimentos obtidos em novos materiais foi, e é, suportado pelas emergentes necessidades de novos produtos, mais adaptados à realidade da vida contemporânea.

O desenvolvimento de produtos amigos do ambiente, em que a preservação deste seja melhor acautelada, é outra das linhas actuação que, neste subsector permanentemente fustigado pela causa ambiental, é certamente um imperativo de sobrevivência.

No seguimento do exposto no parágrafo anterior, uma frutuosa relação entre as autarquias e os industriais do subsector, à semelhança do que aconteceu com o vidro de embalagem (vidrões), é outra das acções que importa referir.

9.4 Análise SWOT

9.4.1 Principais oportunidades

Novos produtos - referidas as novas linhas de acção e desenvolvimento.

Em particular saliento como grande oportunidade a criação de materiais compósitos com outros tipos de embalagens.

As condicionantes ecológicas / ambientais são igualmente oportunidades de onde poderão emergir novos produtos e tecnologias.

Apoios comunitários - os apoios comunitários podem auxiliar as empresas deste subsector a efectuar investimentos em novas tecnologias, p.e., novos equipamentos, de maior produtividade, permitindo a sua actualização e o fabrico de forma mais competitiva.

Novas indústrias e actividades - analisando o exemplo da associação entre a indústria de plásticos e a indústria automóvel demonstra-se que este material é, sem dúvida, tecnologicamente desenvolvido

Estas indústrias são normalmente estruturantes (veja-se o caso do projecto AutoEuropa em Palmela), pelo que originam desenvolvimentos importantes que podem e devem ser perpetuados e adaptados, uma vez finalizados os projectos, para outros subsectores de actividade

A crescente ligação da indústria de componentes de plástico portuguesa ao sector automóvel poderá, no futuro, em virtude da cultura, dos valores empresariais e de gestão apreendidos, reverter a favor da indústria de embalagens, com as inerentes mais valias e os reflexos na actuação dos restantes "players".

Outras oportunidades

Indústria em permanente mutação.

Mercado nacional e europeu de elevado potencial (mercado Espanhol).

Desenvolvimento e apuramento das tecnologias de impressão - rotogravura e flexografia

9.4.2 Principais ameaças

Excessiva contestação ecológica - sem nenhuma dúvida este subsector é fustigado pelos responsáveis ambientais.

Esta é uma ameaça que as embalagens de plástico vão ter que ultrapassar.

Este subsector deverá recorrer, p.e., ao desenvolvimento de novos produtos, assim como ao reforço da interacção e cooperação com as entidades públicas e/ou estatais, para promover, estruturar e incentivar a recolha selectiva dos resíduos sólidos deste tipo embalagens.

Estas iniciativas, em conjunto com outras de carácter mais restrito e pontual, poderão atenuar o impacto do custo adicional que os industriais deste subsector vão ter de suportar para que as autarquias passem a recolher e a separar estes resíduos.

Pressão negocial dos fornecedores - a excessiva variação do custo das matérias primas poderá originar problemas de penetração e desconfiança relativamente à utilização deste tipo de embalagem.

Por sua vez, a importação das matérias primas está sujeita às variações cambiais, dependendo da maior ou menor estabilidade do escudo relativamente às restantes moedas.

Capacidade de investigação e desenvolvimento : derivada quer das exigências colocadas pelas novas e acrescidas necessidades dos clientes, quer das inerentes ao processo de interiorização e domínio dos factores competitivos tendentes a um melhor posicionamento em face às vantagens competitivas dos outros materiais.

Imagem da embalagem de plástico - este tipo de embalagens têm uma imagem demasiado ligada a produtos de baixa qualidade e/ou de grande consumo com baixo valor acrescentado.

Importa rebater esta imagem, que tem sido um grave obstáculo à sua penetração em novos segmentos de mercado.

A utilização de materiais plásticos em embalagens compósitas poderá, se bem aproveitado pelo subsector, inverter esta imagem de material de baixa qualidade

Qualificação da mão de obra : os recursos humanos têm de ser formados para conseguir acompanhar o rápido e consecutivo desenvolvimento desta indústria, pelo que as empresas terão que manter e, se possível, aumentar as valências e potencialidades do seu pessoal, do “shop floor” ao “top management”.

Entrada de novos produtos de importação : a entrada destes produtos está muito facilitada desde a entrada de Portugal na CEE. Esta realidade provocou, e provoca, uma acrescida concorrência e erosão das quotas de mercado.

9.4.3 Pontos Fortes e Fracos

Quadro 8 - Pontos Fortes e Fracos - Industria de Embalagens de Plástico

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Evolução tecnológica com vasto leque de soluções para cumprir com os requisitos especificados	Imagem ecológica e ambiental
Produtos com bom nível de qualidade, de design muito versátil e adaptados às particularidades da vida contemporânea	Imagem de baixa qualidade aos produtos Deficiente imagem em termos tecnológicos
Desenvolvimento de produtos em conjunto e de acordo com a especificação e necessidades dos clientes	Muitas empresas pequenas dedicadas a embalagens de baixo valor acrescentado
Produtos leves, adaptáveis e com potencial logístico (em particular no caso das embalagens flexíveis)	Grau de internacionalização, capacidade empresarial e de gestão para penetração em novos mercados
Abertura e empenhamento da industria em soluções adaptadas às necessidades ecológicas e ambientais	Produtividade - as empresas deste subsector, embora estejam bem apetrechadas, têm que efectuar uma reorganização com vista a aumentar a produtividade do subsector.
Aplicação de conceitos de “partenariado”	
Colaboração com outros materiais para o desenvolvimento de produtos compostos	

9.5 Factores de sucesso

Esta industria apresenta os seguintes factores de sucesso :

- capacidade de inovação tecnológica e de criação de novos produtos com design adequado.
- capacidade de resposta à novas exigências ambientais e ecológicas.
- capacidade financeira para suportar custos adicionais derivados das necessidades de reciclagem.
- capacidade financeira para prosseguir e investir em qualidade e qualificação dos recursos humanos.
- capacidade de investimento em novos equipamentos, sistemas e tecnologias para acompanhar o dinâmico desenvolvimento dos materiais plásticos.
- capacidade de gestão e empresarial para penetração em novos mercados.

9.6 Vantagens das embalagens de plástico

No caso deste produto podemos salientar as seguintes vantagens :

- produtos leves e com elevado potencial logístico - em particular no caso das embalagens flexíveis.
- capacidade de adaptação às novas necessidades e a novas especificações.
- evolução tecnológica - matérias primas e processos.
- resistente à passagem de vapores e gases.
- resistente a fungos e bactérias.
- providencia bom isolamento térmico.

9.7 Futuro da industria

O futuro desta industria passa pela resolução dos problemas ambientais e ecológicos, pelo desenvolvimento e capacidade de acompanhar / manter a pressão sobre as outras industrias, através da continua resposta com novos produtos, de produção mais barata, mais leves, de grande potencial, versatilidade e qualidade.

Esta indústria tem grandes adversários devido ao seu potencial, porque obriga os outros materiais a uma constante atenção ao mercado, estando permanentemente a atacar novos segmentos e a “usurpar” novos clientes, o que provoca e incrementa a agressividade comercial.

Este subsector vai continuar a reduzir o peso e a incorporação de material nas suas embalagens, reduzindo custos e impactos a vários níveis, sem comprometer a resistência mecânica do produto, sendo previsível um incremento de soluções do tipo flexível.

O desenvolvimento de novas embalagens adaptadas à vida moderna, que, p.e., possam ir directamente ao micro-ondas, e de sistemas que facilitem a abertura e o acondicionamento de outros produtos, alimentares ou não, são inovações importantes e que, certamente, provocarão mais ataques desta indústria a segmentos que, tradicionalmente, sempre alinharam com outro tipo de subsectores na área das embalagens.

10 - Indústria de embalagens de metal

10.1 Introdução e caracterização geral

O subsector da embalagem metálica fabrica embalagens em dois tipos de materiais diferentes : folha de flandres e em alumínio.

Existem muitos agentes a operar neste mercado, embora poucos sejam importantes, sendo a Colep o líder destacado deste subsector.

Com expressão enquanto empresas, os outros agentes são a Ormis, Noerelva, Crown, Cork & Seal, Carnaud Metalbox (Ovar), Amorim & Amorim.

Existe também uma componente autoprodução, que foi importante no passado, mas que hoje não tem significado.

Neste tipo de embalagens, os segmentos dividem-se da seguinte forma :

- linha geral - “general line” : principais agentes - Colep com 50 % de quota de mercado, NeoRelva com 23% e outras empresas (pequenas latoarias) com cerca de 27%.
- aerossóis - principal e única empresa a fabricar aerossóis : Colep
- alimentar.

No segmento alimentar temos :

- “food cans” (sumos, vegetais cárnicos) - latas em folha de flandres tipo O.T. (“Open Top”)
- cápsulas / coroa - em folha de flandres
- irregulares (conservas) de peixe - em folha de flandres e alumínio

Nos irregulares (esta designação tem a ver com o tradicional formato da lata de conserva), a única empresa a produzir latas em alumínio para conservas de peixe é a Ormis.

Neste segmento, 60% das latas são em folha de flandres, pelo que os restantes 40% são em alumínio, sempre em duas peças, sendo o topo cravado pelo cliente após enchimento.

Quadro 1 - Dados relativos ao segmento alimentar - Portugal

Empresa	Facturação Milhões contos	Open Top % Facturação	Cápsula / Coroa % Facturação	Irregular.Peixe % Facturação
Colep	2,3	100	--	--
Ormis	5	30	12	58
Cronw. C. & Seal	2	70	30	
Carnaud Ovar	1,5	--	--	100
Amorim & Amorim	0.3	--	--	100
Diversos	0.5	50	--	50
Total	11,6			

Fonte : Ormis / Relatórios de empresas do subsector

Quadro 2 - Segmento de bebidas : Empresas a actuar no mercado português

Origem	Empresa	Tipo de material
Navarra	Carnaud Metal Box	latas de 0,33 em folha de flandres
arr. Madrid	National Can	latas de 0,33 em folha de flandres
Marselha	Pechiney	latas de 0,33 em alumínio

Fonte : Ormis

As latas de bebidas são importadas vazias, cravando o cliente o topo, após o enchimento.

O ranking de empresas importadoras de latas de bebidas está escalonado da seguinte forma :

1ª Refrige : principal produto - Coca-Cola

2ª Unicer : principal produto - Super Bock

3ª Centralcer : principal produto - Sagres

4ª Refrigor - principal produto - Sumol

A importação de produto cheio não é expressiva.

A importação de latas para bebidas com 0.33 l ronda os 250 a 300 milhões, em que a Coca-Cola é líder com 40% de quota de mercado.

Algumas notas :

No segmento dos aerossóis existe uma situação de quase monopólio, se não evidenciarmos a importação de embalagens deste tipo.

Quadro 3 - Dados da Colep 1996

Embalagem	Facturação	Quantidade	Quota	Exportações	% das
Folha de Flandres	(10^6 contos)	(10^3 ton.)	Mercado	(% das vendas)	vendas
General line	2,3	25,2	50 %	9% (25%)*	20%
Aerossóis	2,7		100 %	97%	22%
Food cans	2,3		20 %	--	19%
Embalagem Plástica	0,92	1,735	55% **	17%	7%
Contract filling	3,9	***	85%	59%	31%
Total	12,3			43% (46%)*	100%

Fonte : Revipack - confirmados pelo Relatório de contas Colep 1996

Legenda / notas :

* As percentagens entre parêntesis incluem a exportação de componentes.

** Quota relativa ao mercado dos lubrificantes.

*** Enchimento de produtos líquidos : 8,5 milhões de unidades.

Enchimento de aerossóis : 42,3 milhões de unidades.

Valores nacionais aproximados, 1996 :

Segmento das latas alimentares (“food cans”) : 11.6 milhões de contos

Segmento dos aerossóis : 2.7 milhões de contos

Segmento de linha geral, " general line", : 5.6 milhões de contos

Diversos : embalagens de grande porte (bidões e barris) - 0.9 milhões de contos (estimativa)

É de salientar que a Colep, segundo o seu relatório de contas de 1996, produziu cerca de 3.1 milhões de contos de embalagens metálicas por "Contract filling" (adiante será explicado este conceito).

Ao contrário dos restantes, este subsector não possui uma Associação em funcionamento.

Análises dos segmentos :

O segmento dos aerossóis - 120 milhões de embalagens produzidas, em conjunto com 140 milhões de componentes - cupulas e fundos. Este segmento tem uma forte componente de exportação.

Do total da produção, 70 milhões de unidades são exportadas para o mercado inglês, sendo que, por motivos estratégicos, e forma a otimizar sinergias e potencial acumulado em outros mercados, a Colep está a efectuar um esforço diversificação para novos mercados de exportação, p.e., os mercados espanhol e francês.

É de salientar que 42.3 milhões destas unidades foram fornecidas cheias - "Contract filling" .

Subdivisão deste segmento : produtos de cosmética, higiene e limpeza doméstica e industriais.

O segmento de embalagens alimentares é composto essencialmente por dois tipos de embalagens :

- a embalagem produzida universalmente, que, exactamente por esta razão, é objecto de uma acentuada concorrência, como é o caso das embalagens para produtos "cárnicos" , "vegetais" e sumos.

- as embalagens que tradicionalmente têm as características específicas de cada mercado, p.e., bolachas e azeite, o que origina grande variedade de formatos e ilustrações, obrigando a grande flexibilidade e qualidade dos meios de produção.

Subdivisão deste segmento : "cárnicos", "vegetais", sumos, azeites, margarinas, azeitonas, bolachas, biscoitos, concentrados de tomates, etc.

O segmento das embalagens de linha geral é sobretudo dominado pelo subsector das tintas, vernizes e diluentes.

A tintas, vernizes e diluentes utilizam embalagens de vários formatos, desde os chamados baldes de 20 litros até às pequenas embalagens de 1/4 de litro.

Subdivisão deste segmento : tintas, vernizes e diluentes, óleos e lubrificantes e colas.

“Contract filling” - Explicação do conceito

O “Contract filling” representa o expoente máximo da integração vertical da Colep, sendo a única empresa desde subsector a praticar este tipo de serviço.

Conceito : significa que existem produtos que são cheios com formulações fabricadas pela Colep.

Estes produtos são cheios em aerossol, e também em plástico, visto que a Colep também produz este último tipo de embalagens.

As embalagens podem ser produzidas por esta empresa ou pelo cliente (como se verifica no caso das embalagens de alumínio).

As matérias primas são, na sua grande maioria, adquiridas pela Colep.

As formulações podem, ou não, ser fornecidas pelos clientes e/ou desenvolvidas pela própria Colep.

Este tipo de serviço é estratégico para a Colep.

Esta empresa pretende incrementá-lo nos próximos anos, sendo que 45% da produção total de embalagens de aerossol é para utilização interna.

Sendo o mercado nacional de embalagens metálicas bastante reduzido, a exportação é a solução que se apresenta às empresas que estão neste subsector.

Salvaguardadas as devidas diferenças, este conceito de serviço “Contract filling” é comparável ao preconizado (e já descrito) implante fabril (produção “in house”) que a Logoplaste propõe como solução de produção e fornecimento de embalagens de plástico (analisado enquanto serviço ao cliente).

10.2 Análise de Porter - Modelo das 5 forças

10.2.1 Clientes

A força dos clientes nacionais das embalagens metálicas tem que ser analisada tendo em conta os segmentos existentes.

No segmento dos aerossóis os clientes têm uma força reduzida, como é expectável.

No entanto salienta-se que, uma parte dos clientes são empresas multinacionais.

Em face do exposto, constata-se a possibilidade e o risco destas empresas, com o objectivo de rentabilizarem os seus resultados, centralizarem as suas Unidades fabris e/ou Logística / Compras, abastecendo o mercado nacional através de importação de produto cheio - p.e. a Johnsson & Johnsson.

No segmento “general line”, atendendo ao domínio das “tintas”, e devido à existência de um numero apreciável de pequenas latoarias que concorrem com a Colep e a Neorelva na produção de embalagens, os clientes, através de uma tática de diversificação dos seus fornecedores, submetem-nos a uma pressão substancialmente elevada.

Neste segmento em particular, a força dos clientes é elevada.

O segmento alimentar é baseado em elevados volumes de produção, de valor acrescentado relativamente baixo, em que o factor preço, sobretudo nos “cárnicos” e “vegetais”, é decisivo.

Para as maiores empresas, como é o caso da Colep, este mercado é interessante pois permite reduzir e optimizar custos, aumentando a capacidade negocial na compra de matéria prima - folha de flandres.

Para as restantes empresas, este segmento é essencial, pelo que a força dos clientes é elevada, sendo forte a sua capacidade de negociação, reflectindo-se esta força pelo esmagamento dos preços.

Em resumo, e analisando os três principais segmentos, a conclusão possível de ser retirada aponta para uma capacidade de compra / negociação forte por parte dos clientes das empresas produtoras de embalagens metálicas.

10.2.2 Fornecedores

Os principais fornecedores deste subsector são os fornecedores de matéria prima, ou seja, de folha de flandres, alumínio e tintas e vernizes de protecção.

Este subsector prefere comprar a folha de flandres em bobine, possuindo todos os seus equipamentos e sistemas produtivos adaptados para este tipo de fornecimento.

Como a empresa siderúrgica nacional só fornece a folha de flandres em plano, este subsector importa parte da sua matéria prima.

Apesar desta situação doméstica, a industria continua a ter uma necessidade variável de corpos de embalagens / latas em folha de flandres já prontos para moldar.

No alumínio também existe esta necessidade, igualmente variável, de corpos de embalagens / latas, de forma a fazer face a eventuais falhas de abastecimento no mercado nacional.

Um exemplo disso, nos últimos anos, é a importação de corpos de lata em alumínio para a produção de embalagens de duas peças no segmento das bebidas carbonatadas.

Neste subsector, a empresa siderúrgica nacional tem que competir com a importação de folha de flandres, devido ao facto de esta empresa não fornecer a folha em bobine, por possuir uma qualidade ligeiramente abaixo do produto importado, embora compense estas desvantagens com um preço inferior.

Existem no mercado nacional diversos fornecedores de tintas / vernizes de decoração e protecção (litografia e protecção externa e interna das embalagens), possuindo estes capacidade suficiente para fornecer o subsector.

A estabilidade cambial da nossa moeda e a entrada do país na CEE (e a consequente “abertura” das nossas fronteiras) são factores de estabilidade, sendo que os países da CEE constituem mercados em que a penetração comercial é hoje uma realidade.

Por motivos evidentes, e pelo atrás exposto, a compra de matéria prima é uma competência importante neste subsector, não existindo particulares dificuldades pelo facto de ser inevitável importar uma parte significativa das necessidades.

Salienta-se que “o saber comprar” matéria prima é essencial para as empresas deste subsector, assim como é imprescindível possuir uma sólida capacidade financeira e de decisão para concorrer a vantajosos negócios de ocasião que por vezes ocorrem na compra de folha e/ou alumínio.

Em conclusão, a força dos fornecedores pode ser considerada como média / normal, não sendo um constrangimento imposto a este subsector.

10.2.3 Ameaças de entrada

As ameaças de entrada nesta indústria são reduzidas.

A posição destacada do líder, e a forma como este domina o mercado nacional, limita, ou pelo menos, desencoraja entradas, apenas deixando lugar à exploração de nichos de mercado.

O mercado nacional é relativamente restrito e está convenientemente fornecido.

O facto de ser necessário importar parte da folha torna o mercado menos apetecível.

A localização periférica de Portugal em relação ao mercado europeu também poderá constituir um factor dissuasor, mais na colocação do produto do que nas compras de matéria prima.

Os elevados requisitos de investimento em equipamentos e sistemas produtivos implicariam que, uma eventual entrada de um novo concorrente, necessariamente um grupo multinacional com fortes competências neste subsector, fosse realizada através da fusão com um ou vários dos actuais agentes do mercado.

Atendendo ao atrás exposto, esta hipótese é vista como sendo pouco credível no mercado nacional.

Actualmente, a capacidade instalada de produção é excedentária.

Este subsector, e em particular o segmento alimentar, tem sofrido uma quebra de vendas nos últimos anos (2 a 3%).

Tal fenómeno tem a ver com as actuais condições de vida e com globalização / movimentação das empresas clientes das embalagens metálicas.

Uma embalagem metálica do segmento alimentar tem um prazo de validade que varia entre 3 a 5 anos.

A tecnologia actual permite congelar e manter os produtos alimentares por largos periodos (meses), pelo que o recurso a este tipo de embalagem tem diminuído.

Em termos de consumidor a preferência vai do sentido de privilegiar os produtos frescos em detrimento dos produtos enlatados.

As empresas clientes deste segmento, com é o caso das conservas, estão a equacionar a sua permanência em território nacional, acompanhando a tendência internacional de deslocação de infraestruturas fabris para junto da matéria prima e/ou para países de mão de obra mais acessível e de menores exigências de carácter social.

Pelo acima exposto, e como inicialmente referido, as ameaças de entrada neste subsector são fracas / reduzidas.

10.2.4 Produtos substitutos

Em termos de produtos substitutos a principal ameaça poderá vir dos plásticos e/ou do vidro.

No segmento “general line” as embalagens metálicas podem, de uma forma genérica, ser substituídas por embalagens plásticas.

O problema da reutilização, reciclagem e valorização dos resíduos sólidos, o facto desta legislação ser muito recente (o que gera naturais expectativas, cautelas e dúvidas no subsector), o problema de imagem que as embalagens de plástico transmitem ao produtos embalados (baixa qualidade), e os elevados investimentos de adaptação que teriam que ser efectuados para que os sistemas produtivos (e os respectivos equipamentos) ficassem aptos a operar com este tipo de embalagens, desencorajam, de alguma forma, os clientes a proceder a alterações num futuro próximo.

No segmento dos aerossóis, em face do actual estado da arte nas embalagens de plástico, as características técnicas e de resistência estrutural necessárias ao embalamento destes produtos impedem a sua substituição por este tipo de material.

No segmento de embalagens alimentares, a forte imagem e tradição associada entre os produtos e este tipo de embalagem, inviabiliza, ou tornam muito difícil, a sua substituição por materiais de embalagem alternativos.

Como em outros segmentos, crescem os investimentos necessários para efectuar as indispensáveis adaptações fabris.

No entanto, no futuro, a embalagem de plástico poderá ser um possível produto substituto da embalagem metálica, em particular no segmento alimentar (visto que no segmento “general line” já se referiu que é possível).

As experiências efectuadas não foram coroadas de sucesso, pelo que uma eventual substituição da embalagem metálica por plástico não passa, de momento, de uma mera conjectura .

No caso do vidro, existe um potencial de substituição evidente, embora este tipo de embalagem tenha menos capacidade de preservação quando comparada com a embalagem metálica (atenção aos raios ultra violetas).

Podemos referir, como exemplo, as compotas, os concentrados (p.e., sumos, tomates), frutas em calda, etc.

Também aqui, eventuais substituições estão sujeitas a desenvolvimentos técnicos e a promoções de orientação de compra dirigidas ao grande consumo.

10.2.5 Intensidade da rivalidade competitiva entre os concorrentes

No subsector de produção e comercialização de embalagens metálicas a rivalidade é reduzida / média.

Esta é mais acentuada no segmento alimentar e nas embalagens “general line”.

Nestes segmentos, a competição realiza-se por nichos de mercado e pelos clientes que actuam no mercado nacional.

Sendo a Colep quasi-monopolista no segmento dos aerossóis, o equilíbrio neste segmento estabelece-se naturalmente em face do risco de importação de produto cheio.

Quadro 4 - Intensidade das Forças Competitivas

Fabrico e Comercialização Embalagens Metálicas	Nula	Reduzido	Média	Elevado	Muito Elevado
Poder Negociação Clientes					
Poder Negociação Fornecedores					
Potenciais Novos Concorrentes					
Ameaças Produtos Substitutos					
Grau Rivalidade Competitiva					
Sociedade e Ambiente - potencial					

10.3 Linhas de acção e desenvolvimentos futuros

As linhas de acção e os desenvolvimentos mais interessantes no subsector das embalagens metálicas apontam para a reconquista e consolidação do primeiro lugar da folha de flandres como material de embalagem, em detrimento do alumínio.

Esta é uma clara tendência do mercado europeu que, evidentemente, já está obter reflexos no mercado nacional.

Em virtude da integração de Portugal na União Europeia, e consequente abertura das fronteiras do nosso país, as tendências / influencias europeias e mundiais têm uma aplicação e impacto praticamente imediatos ao nosso mercado.

No mercado europeu, segundo dados da AEPSP , Association of European Producers os Steel for Packaging, a subida de quota de mercado em vários segmentos da folha de flandres vem sendo constatada desde 1993, tendo em quatro anos crescido de 46% para 56%.

Este fenómeno de crescimento deve-se sobretudo aos preços mais favoráveis do aço estanhado em relação ao alumínio.

Segundo esta Associação, entre os anos de 1994 e 1995, o preço do alumínio sofreu acréscimos de cerca de 50%.

Esta opção pela folha de flandres é, tanto quanto é possível perceber, meramente económica, visto que, comparativamente a este material, o alumínio apresenta as seguintes vantagens :

Quadro 5 - Vantagens do alumínio relativamente à folha de flandres

Vantagem	Produtor	Cliente
Não oxida	X	X
Crava melhor	---	X
Duração maior das ferramentas	X	X
Abre melhor	---	X
Benefício de peso / transporte		
Material mais leve	X	X

Em termos tecnológicos, os progressos efectuados em redução de espessuras e, consequentemente, em redução de peso, no fabrico de embalagens em folha de flandres, são realmente espantosos.

Em dez anos a redução de peso foi da ordem dos 40%.

A opção de mudança efectuada pelas grandes empresas internacionais em favor da folha de flandres, como foi o caso da Coca-Cola e da Cadbury Schweppes, terá sido decisiva na consumação desta tendência.

Outro factor aliciente é a facilidade com que é possível modificar as linhas de produção de embalagens em alumínio para o fabrico de produtos em folha de flandres.

Ainda segundo esta Associação, a redução de peso e de espessuras das embalagens metálicas representa 3,3% do volume de negócios e cerca de 15% dos investimentos totais da indústria europeia de embalagem em folha de flandres.

No segmento dos aerossóis, a quota de mercado expectável da embalagem de folha de flandres será, em 1998, de 80%, contra os 65% de 1994.

O desenvolvimento da embalagem metálica em folha de flandres passa pelas seguintes inovações (algumas destas inovações já estão disponíveis no mercado europeu) :

- fabrico de topos de folha de flandres com abertura fácil - a procura por este tipo de solução cresce cerca de 7 a 8% por ano.
- lançamento da lata de aerossol de 38 mm de diâmetro.
- inovações de formato, mais originais - p.e., a imitação da garrafa de Coca-Cola em embalagem metálica. Esta inovação recorre às evoluídas técnicas de “embossing” mecânico.
- inovações em novos sistemas de abertura fácil, com tampas que garantem estanqueidade.
- novos revestimentos interiores compatíveis com novos produtos alimentares.
- capacidade de empilhamento e de estiva.

Em contrapartida, devido ao seu elevado preço, o alumínio teve um acentuado decréscimo de utilização nos segmentos de grande consumo, ficando claramente destinado a produtos de alto valor acrescentado, p.e., embalagens para campistas e desportistas, bebidas “new age”, etc.

Tudo indica que esta embalagem fique dedicada segmentos e nichos de mercado especiais.

Um detalhe importante prende-se com a evolução dos produtores de embalagem para novos tipos de produtos / embalagens.

Os investimentos realizados em equipamentos e sistemas de produção são muito dispendiosos, pelo que as modificações de fundo têm como resultado final a pura e simples substituição de linhas antigas por outras novas, correctamente especificadas para trabalhar com os novos produtos.

A amortização dos equipamentos, assim como o retorno do capital investido, “precisa” de mais ou menos tempo, de acordo com a especificidade do negócio (se não tratarmos este assunto contabilisticamente).

Assim sendo, a “permanente” evolução do nível das embalagens metálicas, e os consequentes investimentos pesados que possibilitam tais progressos, implicam que, normalmente, só as grandes companhias multinacionais, que operam nas áreas das bebidas refrigerantes e cervejas, possuem a necessária capacidade financeira de geração de fundos que permitem estar sempre no “state of the art”.

Ou seja, só produzindo e vendendo muito (e naturalmente, com boas margens comerciais) é que se geram os fundos que possibilitam a implementação dos novos avanços industriais e tecnológicos.

É evidente que neste subsector estas evoluções são necessárias, embora sejam difíceis de sustentar, pelo que nem todas as empresas que actualmente operam nesta indústria podem concretizá-las.

10.4 Análise SWOT

Com base no que foi exposto anteriormente é possível realizar uma análise SWOT a este subsector.

10.4.1 Principais oportunidades

Novos produtos - referidas as novas linhas de acção e desenvolvimento.

Em particular saliente como grande oportunidade a criação de embalagens de formatos criativos, abandonando a “lata” o seu habitual aspecto cilíndrico.

Apoios comunitários - como nos restantes subsectores os apoios comunitários ajudarão esta indústria a potenciar e a desenvolver as suas organizações, auxiliando-as na modernização dos seus sistemas e equipamentos fabris, e na reestruturação dos seus métodos de trabalho.

Factores ambientais e ecológicos - a organização de circuitos de separação e recolha, em conjunto com a reciclagem dos resíduos sólidos provenientes desta indústria, é uma oportunidade que poderá ser aproveitada, acompanhando, p.e., o mesmo tipo de solução encontrada pelo subsector do vidro de embalagem.

Esta indústria, porque o seu produto é 100% reciclável e ambientalmente amigável, porque não é uma indústria poluente, tem no ambiente uma forma de valorizar o seu produto.

Imagem da embalagem metálica : a imagem que este tipo de embalagem possui na opinião pública poderá (e deverá) ser melhorada, evidenciando as suas tradicionais características de preservação e protecção do conteúdo (resistência ao choque e derrames).

As qualidades e vantagens da embalagem metálica não têm sido bem salientadas e exploradas - vide as campanhas realizadas pela indústria de vidro de embalagem.

Outras oportunidades nesta indústria :

Mercado ibérico, através da conquista / compra de posições.

Desenvolvimento e apuramento das tecnologias de impressão (a seis ou mais cores), em conjunto com o “embossing” mecânico.

10.4.2 Principais ameaças

Pressão negocial dos fornecedores - o aumento de custo das matérias primas, em particular no alumínio, em simultâneo com a evidente tendência do mercado para preferir a folha de flandres, poderá afectar e criar problemas de rentabilidade nas indústrias que utilizam este material na concepção e produção das suas embalagens.

Por sua vez, a importação das matérias primas está sujeita às variações cambiais, e à maior ou menor estabilidade do escudo relativamente às restantes moedas.

Em caso de um acréscimo de pressão dos fornecedores, por subida de preços de matéria prima, este facto poderá criar instabilidade no subsector.

Capacidade de Investigação e Desenvolvimento - alteração de imagem : à excepção dos topos de abertura fácil, nos últimos anos, em termos de inovação e desenvolvimento, numa óptica estrita de consumidor, este tipo de embalagens não evidenciou nenhuma grande criação.

Os produtos mantiveram-se quase estáticos (latas cilíndricas), o que provocou um decréscimo de interesse relativamente a este tipo de embalagens, desinteresse extensível ao subsector em geral.

Eventuais lançamentos de novos produtos, fossem estes dirigidos ao público em geral ou a nichos de mercado, poderiam devolver, revitalizar e dinamizar o interesse de potenciais clientes na utilização da embalagem metálica.

Esta indústria terá que efectuar um esforço real de alteração desta imagem de imobilismo e de falta de versatilidade e flexibilidade.

A ameaça reside no desafio, em saber se esta indústria conseguirá ou não alterar a imagem percebida pelo mercado relativamente a este tipo de embalagem.

Entrada de novos produtos de importação : os outros materiais de embalagem estão a inovar e a desenvolver soluções adaptadas aos novos requisitos da época moderna.

Esta competição, entre quem “faz” melhor, mais adaptado e mais criativo, é um facto, e será uma ameaça para todos os tipos de embalagem.

Os clientes tradicionais deixarão de o ser, face às novidades e ao potencial destas novas embalagens e soluções.

A atenção ao mercado e à concorrência, a agressividade comercial e a apresentação de soluções adequadas às necessidades dos clientes, serão aspectos vitais para manter a fidelização a um determinado tipo de embalagem.

No caso do subsector de fabrico e comercialização de embalagem metálica, esta é uma ameaça real e permanente, no presente e no futuro.

Como nota, seria importante que este subsector voltasse a reactivar um organismo de representação dos seus interesses enquanto indústria, o que é sempre importante na nossa actual sociedade.

10.4.3 Pontos Fortes e Fracos

Quadro 6 - Pontos Fortes e Fracos - Industria de Embalagens Metálicas

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Industria / subsector com elevada tradição junto do consumidor	Industria / subsector com soluções estáticas e pouco inovadoras
Produtos com capacidade de preservação do conteúdo por longos períodos	Subsector com uma imagem pouco dinâmica / versátil / flexível
Produtos com resistência e estanqueidade	Produtos com áreas / pontos problemáticos - soldaduras, qualidade da folha
Único subsector a embalar produtos em pressão - p.e., aerossóis ; bebidas carbonatadas	Subsector com elevados custos de distribuição - embalagem pesada - transporte mais oneroso
Subsector de forte potencial ao nível do ambiente – produtos com elevado potencial de reciclagem - preservação do ambiente	Grau de internacionalização, capacidade empresarial e de gestão para penetração nesses mercados - excepção Colep
Solução de serviço ao cliente - integração vertical por “Contract filling” - Colep	Subsector industrial excessivamente dominado pelo protagonismo de uma empresa - Colep
Colaboração com outras industrias / materiais para o desenvolvimento de soluções compostas.	Desinteresse pelo nosso mercado por parte de grandes grupos multinacionais do subsector

10.5 Factores de sucesso

Neste subsector apontamos os seguintes factores de sucesso :

- capacidade de resposta às novas exigências ambientais e ecológicas por parte da indústria.
- capacidade e estrutura financeira para suportar custos adicionais derivados das necessidades de reciclagem.
- capacidade de investimento em novos equipamentos, sistemas e tecnologias, para fazer face aos desenvolvimentos previsíveis nas embalagens de folha de flandres.
- capacidade de expansão para novos mercados (ibérico / europeu).
- capacidade de atracção de grupos multinacionais com fortes competências no subsector.

10.6 Vantagens das embalagens metálicas

No caso do aço, podemos salientar as seguintes vantagens :

- produto com grandes potencialidades de desenvolvimento - em formatos, decoração e design.
- resistência e capacidade de preservação do conteúdo.
- resistência ao transporte a grandes distâncias.
- pode ser soldado electronicamente e fechado hermeticamente.
- aceita revestimentos interiores de protecção, conforme a especificidade do conteúdo.
- não é afectado pelo frio e/ou pelo calor.
- impenetrável à luz, odores e vapores.
- pode ser extraído e separado com facilidade do restante lixo.
- produto reciclável e amigo do ambiente.
- capacidade de embalar produtos à pressão.
- tem valor como sucata.

No caso do alumínio, além das vantagens salientadas para o aço, temos :

- boa relação peso / resistência.
- pode ser flexível ou rígido, dependendo da espessura.

- pode ser combinado com papel ou plásticos para formar laminados.
- não oxida, crava melhor, abre melhor, desgasta menos as ferramentas.

10.7 Futuro desta indústria

O futuro deste subsector vai passar pela sua capacidade de desenvolvimento, criação e inovação.

Como já foi referido, de modo a sustentar a afirmação anterior, é necessária uma sólida capacidade financeira.

Esta indústria está um pouco “adormecida” quando, pelo contrário, deveria estar nitidamente ao ataque (ver linhas de acção e desenvolvimento), tentando penetrar em novos segmentos de mercado através de uma agressividade comercial baseada em novos produtos.

Exemplos de linhas de orientação da indústria :

- o incremento da exportação de embalagens de aerossol para mercados alternativos - atenção à inovação prevista neste tipo de embalagem (design e novas dimensões) ;
- a expansão a outros produtos do serviço de “contract filling” ;
- a redução de espessuras e o aumento da capacidade de empilhamento (redução de custos de produção e de transporte) - mais valias de distribuição.
- o incremento e melhoramento das actividades de impressão e decoração das embalagens ;
- os investimentos em reorganização, aumento de produtividades e em equipamentos mais “performantes” (em particular nos segmentos menos rentáveis - “food cans”) ;

A contínua adaptação de formatos à necessidades de Logística é uma das linhas importantes para diminuição dos custos de transporte.

Adicionalmente, deve ser efectuado um substancial desenvolvimento de esforços de forma captar uma maior quota de mercado nos segmentos das bebidas carbonatadas (sprites, tónicas, laranjadas) e das cervejas. Neste último segmento, o vidro é o adversário a “abater”, pelo que é expectável uma “guerra” comercial entre estes dois materiais de embalagem.

Em termos ambientais esta indústria terá que efectuar um esforço para organizar e cumprir com a legislação em vigor. Esta embalagem tem no ambiente um factor de diferenciação que poderá constituir, se devidamente aproveitado, uma oportunidade de grande valor.

11 - Industria de embalagens de cartão

11.1 Introdução e caracterização geral

O subsector do cartão e do papel para embalagem pode ser dividido em diversos segmentos :

- Cartão compacto ; Cartão para bebidas alimentares ; Cartão canelado ; Sacos de embalagem ;
- Papel de embalagem

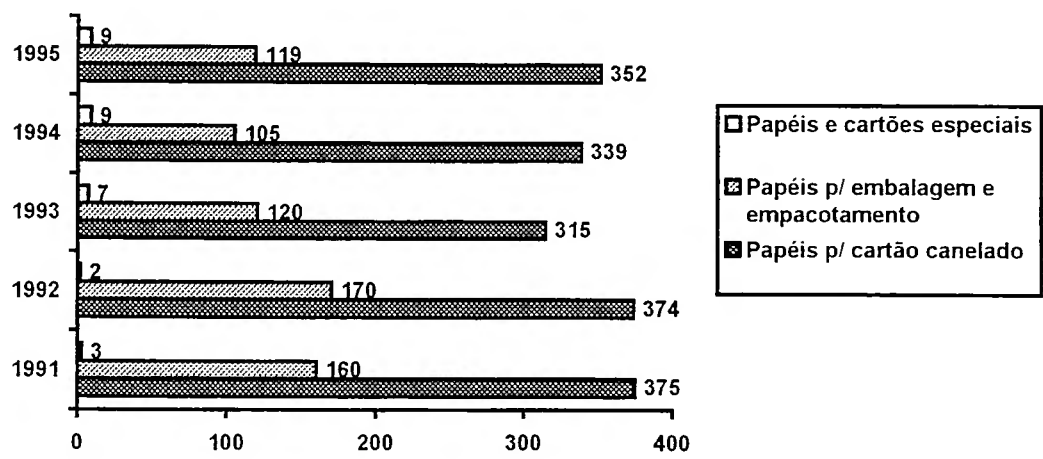
Os Portugueses são dos povos que menos consomem papel e cartão.

Nos Estados Unidos cada habitante consome anualmente cerca de 307 Kg, enquanto que em Portugal apenas consome 82 Kg.

Por analogia, na vizinha Espanha cada habitante consome anualmente cerca de 129 Kg.

Gráfico 1 - Produção de determinados tipos de Papel e Cartão em Portugal - 1995 -

Unidades : 10^3 ton

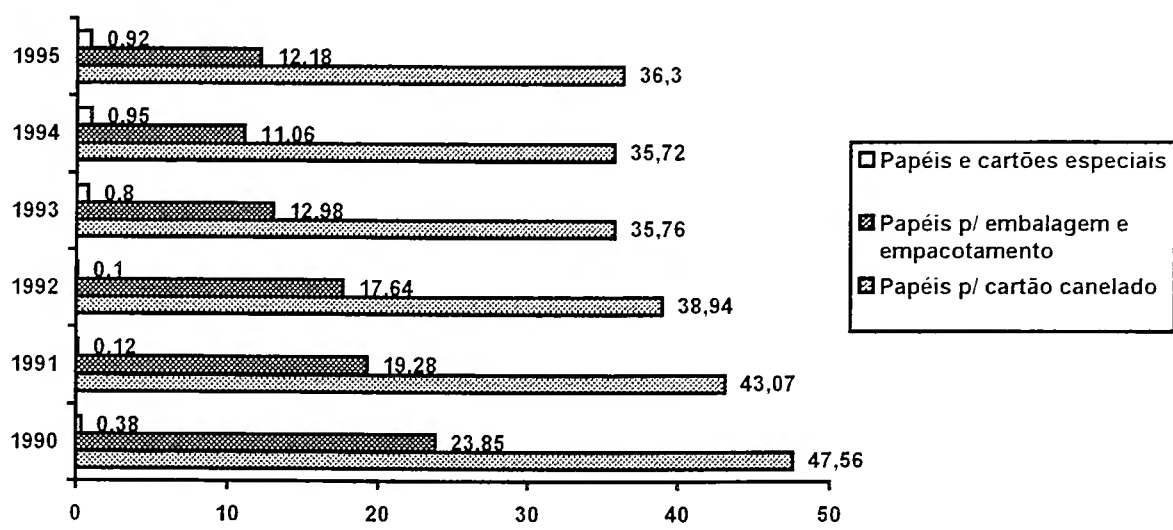


Fonte : CELPA

Em 1996, para “flutings (ondulado) e coberturas para manufactura de cartão canelado produzimos 349 mil toneladas. No mesmo ano a produção de papeis e cartões para embalagem foi de 119 mil toneladas (valor semelhante a 1995).

Gráfico 2 - Produção de determinados tipos de Papel e Cartão em Portugal - 1995

Unidades : %



Fonte : CELPA

Gráfico 3 : Exportação de determinados tipos de Papel e Cartão
1995
(10 ^3 toneladas)

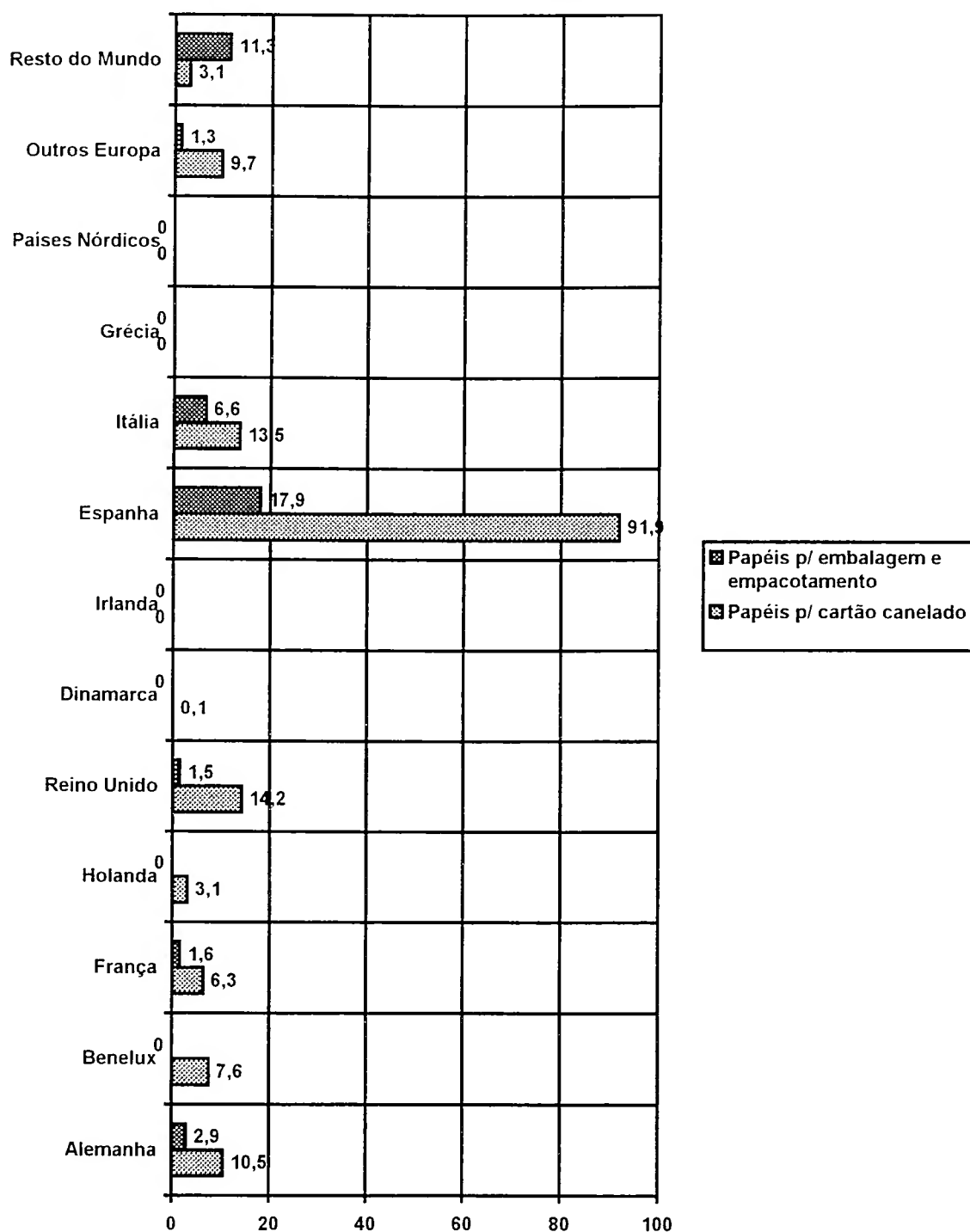
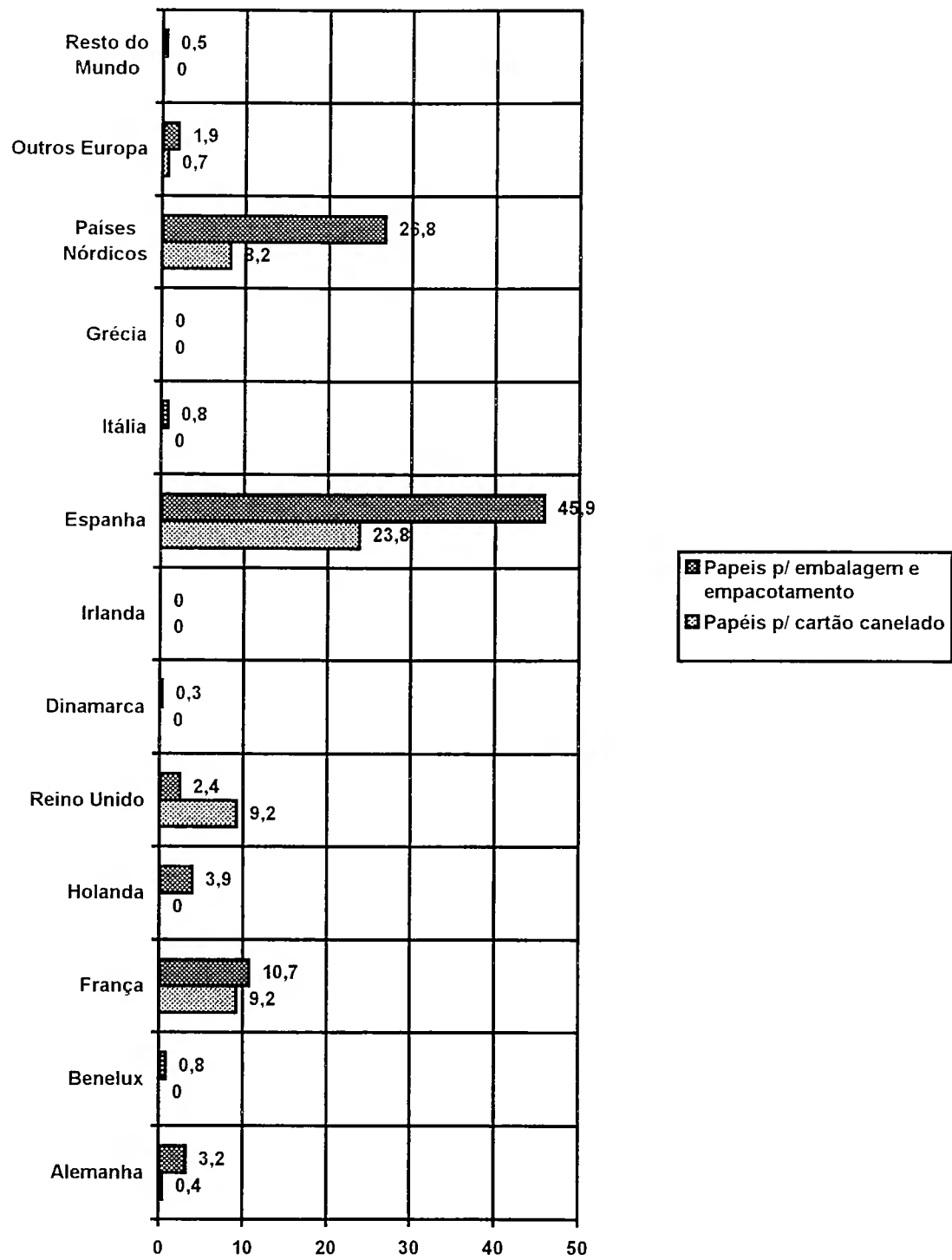


Gráfico 4 - Importação de determinados tipos de Papel e Cartão 1995
(10^3 toneladas)



Fonte de ambos os gráficos Export. / Import.: CELPA

Na realidade, e como curiosidade, quantificando todas as compras efectuadas ao estrangeiro em todos os tipos de papel e cartão, verificamos que importámos 425 mil toneladas e exportámos 615 mil toneladas, das quais 552 mil foram vendidas a países da União Europeia.

Portugal é o trigésimo produtor mundial de papel e cartão, detendo, em 1995, uma quota de 0,35%.

Em Portugal, no período de 1991 a 1996 o cartão canelado registou uma taxa de crescimento negativa de 1,32%.

Neste subsector os segmentos de maior interesse são sem dúvida o do cartão canelado e o cartão para bebidas alimentares (tipo Tetra-Pack).

Sem qualquer desprezo pelos segmentos dos sacos e papel de embalagem, e pelo segmento do cartão compacto, a pesquisa efectuada demonstrou que estes produtos teriam pouco interesse para um trabalho de dissertação de mestrado.

Na realidade, estes produtos praticamente não possuem áreas de interacção com os outros tipos de embalagens (em vidro, metal e plástico) fabricadas e comercializadas pelos restantes subsectores.

Releva-se que, segundo dados das CELPA - Associação da Indústria Papeleira, o segmento do cartão compacto produziu, em 1996, cerca de 60000 toneladas, sendo o seu consumo aparente (produção + importação - exportação) aproximadamente de 70000 toneladas.

Como clientes deste tipo de embalagem saliento, p.e., os detergentes em pó, maços de tabaco, etc.

Como empresas representativas no fabrico de cartão compacto temos :

- a Packigráfica, com uma produção expressiva de cartão para vinhos e rótulos ;
- A Novotipo, em particular no segmento de cartolinas farmacêuticas ;
- SG Gráfica
- Novembal - embalagens para detergentes, embalagens militares, embalagens cilíndricas, p.e. para empacotar Suchard Express (chocolate em pó).

O segmento do cartão para bebidas alimentares é composto essencialmente por duas empresas, Tetra Pack (líder) e Elopac, concorrentes entre si, e que produziram, em 1996, cerca de 22000 toneladas.

Pela sua importância como líder deste segmento, abaixo evidenciam-se os valores que a Tetra Pack reclama em 1996 :

- 18 milhões de contos em vendas
- 796 milhões de litros embalados.
- 1038 milhões de embalagens vendidas.
- 84 máquinas de enchimento instaladas.

Em 1996, esta empresa possuía uma quota de mercado de 22% no segmento de mercado de alimentos líquidos.

A indústria de cartão cancelado tem um elevado impacto no mercado nacional, sendo dominada pela Portucel Embalagem (líder) e pela Unor.

Segundo a mesma Associação (CELPA), o cartão cancelado apresentou um consumo aparente (produção interna + importação - exportação) de cerca de 270 mil toneladas, tendo atingido, em 1996, valores de produção próximos das 210 a 220 mil toneladas.

Como nota refere-se que existem 14 máquinas de canelar no nosso país.

O líder de mercado é a Portucel Embalagem.

Alguns dados disponibilizados por esta empresa : no ano de 1996 esta empresa reclama uma fatia de 40 % do mercado em valor e 35 % em quantidade, com um volume de vendas de 12,439 milhões de contos.

Existe, actualmente, para o negócio de Embalagens e Cartão, uma capacidade estimada instalada em termos regionais, distribuída da seguinte forma :

Norte : 220 milhões de m ²	(53%)
Centro : 90 milhões de m ²	(22%)
Sul : 105 milhões de m ²	(25%)

Esta capacidade poderá ser ampliada caso algumas empresas passem a laborar em 3 turnos.

p.e., a Lepe.

Quadro 1 - Produtores de cartão

Empresa	Capacidade instalada (milhões de m²)
Portucel Embalagem	175
Unor (Grupo SAICA - capitais Espanhóis)	55
Fábrica de Papel e Cartão da Zarrinha	45
Fábrica de Papel do Ave	30
Sociedade de Transf. Papéis Vouga	40
Simão Rocha (Gripo Linpac)	40
Lepe - Empresa Port. Embalagens	30
Celpack - Ramiro de Sá Couto	30
Sebastião & Martins	30
Outros	45
Espanha - importação	50
TOTAL	560

Esta indústria compete ainda com as embalagens de plástico.

Para além disso, embora não tendo o estatuto de competição directa, mas com uma importância crescente a ponto de ameaçar e impor restrições de crescimento e risco de retracção do mercado de embalagens de cartão canelado, é necessário considerar a competição e concorrência provocada pela crescente importação de produtos embalados.

A produção de cartão nacional representa cerca de 370 milhões de m², a que se devem adicionar cerca de 50 milhões de m² vindos de Espanha.

O consumo per capita do cartão canelado em Portugal tem-se mantido a níveis muito inferiores à média europeia, o que explica que o crescimento do mercado de cartão canelado tenha sido até 1992 superior, em alguns anos francamente superior ao crescimento económico.

Mantendo-se este consumo a níveis baixos existe um expectável potencial de crescimento.

Quadro 2 - Consumo médio de cartão cancelado (Kg. per capita)

Consumo médio cartão cancelado (Kg. per capita)	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Portugal	19.0	21.1	23.4	22.3	23.2	21.5
Alemanha	46.0	40.0	38.0	37.0	39.0	40.0
França	40.0	40.7	41.5	40.3	42.2	42.1
Espanha	35.4	35.5	39.0	39.0	44.0	45.0
Itália	38.5	40.0	41.8	3.0	48.5	49.0
Média	31.3	30.6	30.9	31.1	33.6	33.9

Fonte : FEFCO

Portanto, existe a expectativa válida de evolução do consumo per capita de cartão cancelado em Portugal para valores semelhantes aos das economias mais fortes da Europa.

A procura de embalagens e cartão no Mercado Interno tem vindo a crescer, acompanhando a produção industrial e consumo das famílias, notando-se alguma retracção em 1993 e 1995.

Quadro 3 - Evolução de vendas no mercado interno

Mm^2 - Procura	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Mercado	321	365	380	373	381	373	375
Líder - Portucel Embalagem	133	148	148	128	135	142	131

Fonte : Portucel Embalagem

Quadro 4 - Evolução de vendas no mercado interno

Mm^2 - %	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Mercado	15,2	13,6	4,2	-1,8	2,1	-2,0	0,4
Líder - Portucel Embalagem	17,2	11.0	0,1	-13,5	5,7	4,8	-7,4

Fonte : Portucel Embalagem

Alguns valores relativos ao líder.

A Portucel Embalagem tem uma capacidade máxima de produção (em dois turnos) de cerca de 175 milhões de metros quadrados (aproximadamente 110 mil toneladas). tendo produzido em 1996 aproximadamente 136 milhões de metros quadrados.

Quadro 5 - Vendas / Quota de mercado da Portucel Embalagem

Ano	Vendas (milhões de contos)
1994	11,4
1995	14,5
1996	12,439
1997	11,268 (estimativa / orçamento)

As vendas cresceram em 1995, face a 1994, 3,8% em quantidade e 2,7% em valor, atingindo a facturação o valor de 14,5 milhões de contos.

Em 1995 a quota de mercado situou-se nos 38% em quantidade e 42% em valor, ligeiramente superior a 1994.

A produção global de 1995 acendeu a 142 milhões de metros quadrados.

No ano de 1995 o preço de venda subiu aproximadamente 22% relativamente a 1994, valor inferior ao aumento médio dos factores produtivos, nomeadamente o papel.

Em 1996 o mercado, em volume e em termos médios anuais, estabilizou nos mesmos níveis de 1995, registando-se um decréscimo, em valor, de cerca de 11%.

Este facto fica a dever-se às reconhecidas dificuldades porque passou a economia espanhola em 1996, a uma penetração bastante agressiva no nosso mercado por competidores estrangeiros, sobretudo do país vizinho, também em consequência da referidas dificuldades.

A Portucel Embalagem produz essencialmente caixas americanas (a caixa castanha que todos conhecemos), o que corresponde a 58 % do produto que sai da fábrica (78 milhões de m²), e 32% de modelos / caixas especiais (43 milhões de m²), feitos à medida do cliente.

Apenas uma parte muito pequena, aproximadamente 10%, corresponde à venda de prancha e acessórios.

Quadro 6 - Quota de mercado da Portucel Embalagem em milhões de metros quadrados

Quota de Mercado	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Mm^2	41,5	40,5	38,9	34,4	35,6	38,1	35,0
Valor	43,1	42,6	42,3	39,4	40,7	42,0	40,0

Fonte : Portucel Embalagem

Quadro 7 - Valor de negócios de empresas concorrentes da Portucel Embalagem

Empresa	Valor de negócios 1996 Milhões de contos
Unor	4,301
Fábrica Papel Zarrinha	3,310
Papéis Vouga	2,330
Fábrica Papel do Ave	2,015

Fonte : Relatórios de contas das empresas

Convém referir que apenas a Portucel e a Unor estão no segmento de produtos em cartão canelado de valor acrescentado.

Os restantes agentes económicos continuam a produzir produtos “normais”, de valor acrescentado reduzido, iguais às produções de alguns dos seus concorrentes - produtos não diferenciados.

A par com estas empresas, existem os chamados cartonageiros, que comprem a prancha já feita que utilizam para fabricar produtos em cartão canelado.

Apesar da multiplicidade de empresas deste tipo, a CELPA estima que a quota de mercado destes operadores esteja perto dos 20%, relativamente às vendas de produtos em cartão canelado.

Nas embalagens de cartão canelado e para bebidas alimentares, mais de 40% são produtos têm como destino o segmento de alimentação e bebidas.

As indústrias de papel e sacos para embalagem produzem, p.e., sacos para cimentos, rações, açúcares, farinhas, pasta moldada, rótulos de papel, papéis para laminação, etc.

São indústrias com grande variedade de produtos e que, em 1996, produziram cerca de 131 toneladas.

Este subsector do cartão e papel é muito diversificado, estando os principais avanços e “guerras competitivas” a ocorrer entre as embalagens de cartão canelado e as grades e filmes de plástico.

Normalmente, este tipo de embalagens não chega ao consumidor final, mas tem um forte impacto e penetração na grande distribuição.

No que diz respeito ao cartão para bebidas alimentares, as batalhas travam-se entre este tipo de produto e as embalagens de vidro e plástico.

11.2 Análise de Porter - Modelo das 5 forças

11.2.1 Clientes

Os clientes do cartão e papel são muito diversificados, como já foi referido.

Se focalizarmos nas embalagens de cartão canelado e nas de cartão para bebidas alimentares, notamos que o problema dos clientes (e do serviço aos clientes) se coloca com especial relevância.

No caso do cartão canelado, esta indústria disputa o seu principal combate na grande distribuição.

Este combate foi definido como sendo de vida ou de morte por um dos seus principais responsáveis.

O cartão canelado sempre foi visto como sendo uma embalagem com pouco valor acrescentado, sendo normalmente castanha, com uma impressão de baixa qualidade, frequentemente a uma só cor, e com uma abertura pouco prática para ser manuseada pelo consumidor em geral.

Assim sendo, esta embalagem sempre foi qualificada como de “bastidores”, quer dizer, secundária, preferencialmente fora do alcance dos consumidores.

Em determinado momento, a indústria preferiu “envolver” com filme plástico os produtos que colocavam no mercado.

Este facto torna-se evidente se efectuarmos uma visita a uma grande superfície e/ou a um supermercado e se, p.e., for prestada alguma atenção à forma como os pacotes de leite são acondicionados (por sinal, estes pacotes são frequentemente embalados em cartão para bebidas alimentares, tipo Tetra Pack).

Esta opção da indústria deveu-se a diversos factores, sendo que alguns deles têm a ver com o fabrico, e outros com o layout e promoção nas estantes da grande distribuição.

O fabrico e aglomeração dos produtos através de filme plástico tornou-se mais prático nas linhas de produção.

Tal realidade deve-se à maior facilidade e rapidez de formação dos “packs”, sendo estes aglomerados de forma automatizada e sem paragem das linhas de produção.

Como é evidente, este procedimento favorece a produtividade e a expedição do produto.

Com as caixas de cartão canelado tal é mais difícil e conduz a menores produtividades, tendo esta indústria perdido quota e mercados para aquele tipo de solução.

Os produtos de cartão canelado também perderam quota e mercados para as grades de plástico, que sendo reutilizáveis, tiveram, em determinada altura, um forte crescimento e penetração no mercado.

Os factos atrás referidos são um reflexo da influência e força dos clientes que, não vendo as suas pretensões e necessidades devidamente acauteladas, pura e simplesmente foram abandonando a utilização de produtos de cartão canelado.

Porque é que os industriais deste subsector estão a travar um combate do qual depende o seu futuro ?

A resposta a esta pergunta tem a ver com um aspecto fundamental para qualquer empresa, ou seja, com a identificação clara e inequívoca de quem é o cliente dos seus produtos, neste caso, das embalagens de cartão canelado.

Com o surgimento da grande distribuição houve uma alteração radical na relação de forças existente entre os clientes que compram produtos de cartão canelado e os seus fabricantes.

A grande distribuição, canal que passou a deter uma fatia substancial das compras de produtos de cartão cancelado (valor que, apesar dos meus esforços, não consegui quantificar) é quem, neste momento, determina qual deve ser a configuração, especificação e atributos deste produto.

Apercebendo-se a tempo desta significativa alteração de forças e de poderes nos clientes, os industriais do cartão cancelado lançaram uma ofensiva através da formação de grupos de trabalho em conjunto com a grande distribuição, de forma a viabilizar e a definir, com este importante cliente, o(s) produto(s) a desenvolver e fabricar.

Na realidade, se os resultados destes grupos forem coroados com o sucesso, detendo a grande distribuição uma elevada capacidade de impor condições aos seus próprios clientes, estes, se quiserem ter os seus produtos nos expositores, terão necessariamente que adaptar as suas linhas de produção às embalagens de cartão cancelado.

Com a devida relatividade, e atendendo às adaptações que terão que ser efectuadas, quase que se poderia dizer que o cartão cancelado vai ter de realizar um trabalho idêntico ao que foi executado pelos industriais do cartão para bebidas alimentares (tipo Tetra - Pack), trabalho este que determinou o sucesso deste tipo de embalagem.

Sendo a produtividade um factor determinante na rentabilidade da indústria, os produtores de cartão cancelado terão (igualmente) que ir ao encontro dos outros clientes (que não a grande distribuição), de forma a resolver os problemas atrás referenciados, e em parte solucionados pela utilização do filme de plástico.

Ou seja, terão que evoluir do mero fornecimento de produtos de cartão cancelado para a comercialização de sistemas de empacotamento de produtos em linha, o que, como se torna evidente, é um salto qualitativo e quantitativo de substancial valor para os industriais deste subsector.

Como referido, esta evolução está de acordo com o que vem sendo efectuado pelos industriais do subsector do cartão para bebidas alimentares.

Estes industriais fornecem sistemas de enchimento, disponibilizando bobines de material, impressas ou não, que são instaladas em equipamentos de enchimento, fornecidos pelas suas empresas,

que realizam o enchimento em condições especificadas pelo cliente e desenvolvidas em conjunto pelas partes.

O produto está completamente adaptado à logística dos clientes e da grande distribuição, visto que um pacote tipo “Tetra Brick” é um módulo de uma paleta europeia, possuindo as dimensões e a especificação exacta e própria para ser armazenado e manuseado em armazéns e instalações afins.

Da exposição efectuada, fica evidente que a força dos compradores e clientes é substancialmente elevada neste subsector, em particular no que diz respeito ao cartão cancelado.

Nos sacos e papeis para embalagem esta força também é elevada, em virtude de existirem muitas empresas fornecedoras de deste tipo de embalagens - indústria fragmentada.

De salientar que é também um segmento em que os requisitos de qualidade de alguns dos clientes são, de facto, menores - ver o caso dos pacotes de açúcar, p.e..

No cartão compacto os clientes são exigentes em termos de qualidade, cumprimento de prazos e de capacidade de entrega, detendo uma elevada capacidade negocial.

Em conclusão, detecta-se que neste subsector do cartão e papel a força dos clientes é elevada, qualquer que seja o tipo de produto que se analise.

11.2.2 Fornecedores

Como principais fornecedores do subsector de produção e comercialização de cartão e papel para embalagem temos as empresas que fornecem as matérias primas.

A aquisição de matéria prima está sujeita aos ciclos cada vez mais rápidos das indústrias papelarias.

Para a produção de caixas de cartão cancelado a principal matéria prima é o papel, representando 96% da incorporação, sendo o restante preenchido pelo amido e tintas / cola.

Por vezes coloca-se o problema de escassez de matéria prima.

Por exemplo, em 1995, o continente asiático necessitou de muito papel, o que provocou problemas de abastecimento ao Continente Europeu.

No caso do cartão para bebidas alimentares, a matéria prima é proveniente dos países escandinavos e corresponde ao abate de floresta destinada exactamente a este efeito.

O problema da escassez não se coloca em virtude da rigorosa gestão florestal, sendo a floresta encarada, nesses países, como um importante recurso estratégico.

Se levarmos em devida conta o exposto, e em particular as flutuações sempre possíveis, pode afirmar-se que a força dos fornecedores sobre este subsector é média / fraca.

À semelhança do vidro de embalagem, a tecnologia também está disponível e acessível.

Desta forma, e para uma empresa que disponha do necessário capital para adquirir equipamento tecnologicamente avançado, este factor não constitui um entrave ou uma dificuldade adicional ao seu bom e saudável funcionamento.

A diferença com base na tecnologia tende a desaparecer, sendo, mais uma vez, os factores humanos e organizativos os mais importantes.

11.2.3 Ameaças de entrada

O subsector de cartão e papel para embalagem sofre de um certo e injustificado desinteresse por parte dos industriais.

Assim se explica a imagem negativa que, p.e., o subsector e a embalagem de cartão canelado possuía, sendo considerada um verdadeiro dinossauro da nossa indústria, sem soluções e pouco adaptada aos problemas que os clientes modernos tinham ou que queriam resolver.

Salvaguardadas a devidas diferenças, esta é uma imagem extensível ao papel e sacos de embalagem.

Como subsector, podemos afirmar que a primeira barreira de entrada advém da própria imagem negativa que detém, sendo também visto, em termos de opinião pública, como um subsector poluidor e ecologicamente agressivo.

Esta imagem prende-se com as papeleiras e com o abate das florestas para a produção de matéria prima.

As massivas campanhas efectuadas nos “media” pelos ambientalistas e ecologistas afectaram a imagem das empresas que, de alguma forma, estão ligadas ao abate de florestas.

É evidente que, só para referir duas das indústrias deste subsector, no caso do cartão canelado e no cartão para bebidas alimentares, esta imagem está perfeitamente distorcida e errada.

Este subsector exige uma estrutura financeira forte e grandes investimentos industriais.

Ou seja, a reduzida atractividade de alguns produtos deste subsector, em que vários são fortemente conectados com produtos sem valor acrescentado, em conjunto com os elevados investimentos industriais necessários para iniciar e manter em funcionamento estas empresas, à partida, desencorajam qualquer nova entrada no subsector.

Logo, poder-se-á afirmar que as barreiras de entrada no subsector são elevadas.

No entanto, são possíveis algumas tomadas e/ou reforços de posição de grupos empresariais estrangeiros, com uma cultura industrial e competências fortes neste tipo de produções.

Esta industria detém um elevado grau de especificidade, em que o líder é uma empresa com 100% de capitais estatais, e que tem como principais fornecedores de matéria prima empresas do mesmo grupo, com todas as vantagens (e algumas desvantagens) inerentes a este facto.

Ou seja, uma nova entrada é quase impossível, mas tomadas de posição, compras e alianças entre empresas do ramo é possível, expectável e, provavelmente, muito saudável.

A principal variável é o preço, pelo que a gestão operacional e estratégica tem que ser bastante profissional, assumindo os recursos humanos especial importância nesta industria.

Sendo um subsector que trabalha por encomenda e não para stock, o planeamento da produção e a sua optimização, a integração entre este e as áreas comerciais, têm um papel fundamental na geração de mais valias e na viabilização de qualquer empresa que opere nesta área.

A excepção neste subsector vai para o cartão de bebidas alimentares.

Esta industria produz uma embalagem de cartão, impropriamente chamada de cartão complexo, que teve um desenvolvimento e uma penetração rápida no mercado a que se destinava.

Este cartão não é meramente mais um recipiente, mais uma embalagem, mas corresponde a todo um conceito de embalagem que importa realçar.

Como o líder no fabrico de cartão para bebidas alimentares faz questão de frisar, estas empresas não comercializam embalagens mas sim sistemas de enchimento.

Pode parecer semântica, mas não é.

É o que está por detrás deste conceito que justifica o sucesso deste tipo de embalagem.

Sem dúvida que o sucesso mundial do cartão para bebidas, e estamos a falar de 49 fábricas de grande porte a produzir bobines deste cartão devidamente preparadas para entrar nos equipamentos de enchimento, passa por este conceito que é, sem dúvida, a sua principal vantagem competitiva.

Ou seja, o subsector de cartão e papel de embalagem é dotado de fortes barreiras de entrada, mas há lugar para empresas que estejam no mercado com uma postura de serviço e com conceitos adequados às novas exigências, e muito importante, com produtos inovadores e de elevado valor acrescentado.

A maior perigo de entrada vem do interior, de possíveis associações, tomadas de posição e, eventualmente, de alianças sempre possíveis de serem efectuadas.

Se, a estas possibilidades anteriores, juntar-mos conceitos de serviço ao cliente e de fornecimento de sistemas de embalagem, em vez de meros produtos comercializados de forma discreta, então uma nova entrada terá uma forte possibilidade de vencer, aonde as inovações, em termos de produtos de embalagem (à excepção do caso dos cartões para bebidas alimentares), têm sido muito poucas.

Haverá possibilidades para pequenas empresas, agressivas e flexíveis, que queiram e saibam posicionar-se em nichos de mercado, para os quais as grandes companhias não estão vocacionadas.

No entanto, o mercado continuará a ser dominado pelas grandes empresas integradas verticalmente até à produção de matéria prima.

11.2.4 Produtos substitutos

O grande combate trava-se entre o cartão canelado e as grades e filmes de plástico e entre o cartão para bebidas alimentares e as embalagens de plástico (PET e PVC) e de vidro.

No cartão compacto, em alguns segmentos, o combate trava-se entre este e as embalagens de plástico flexível.

Veja-se por exemplo as recargas de detergentes, que na primeira compra vêm em cartão, e as suas respectivas recargas que são comercializadas em embalagens de plástico flexível.

Relativamente ao cartão canelado, estes produtos sofreram bastante com a entrada no mercado das grades e dos filmes de plástico.

As razões que assistiram a este fenómeno foram explicadas no ponto Clientes.

O filme de plástico e as grades de plástico apresentavam, e apresentam, vantagens evidentes relativamente ao cartão canelado.

O cartão canelado teve e tem que efectuar uma evolução no sentido da flexibilidade, da qualidade e do fabrico de produtos de valor acrescentado.

A Portucel Embalagem produz cerca 70% de caixas americanas e 30% de modelos especiais.

O grande esforço do líder vai no sentido de aumentar a produção dos modelos especiais, mantendo a quota de mercado nas caixas americanas.

Este esforço pretende aumentar o fabrico e comercialização de produtos de alto valor acrescentado.

Como são modelos especiais, a sua produção não é standardizada, ou seja, não corresponde a um modelo pré-definido.

Assim sendo, estão a ser efectuados esforços no sentido de flexibilizar a produção, para responder melhor e mais rapidamente ao mercado, definindo e realizando modelos por medida para os seus clientes, sem que a produtividade da instalação fabril seja afectada.

A resposta do cartão canelado vem no sentido de minorar as vantagens competitivas apresentadas pela sua concorrência directa, estando a efectuar um esforço de desenho e especificação por medida do produto em conjunto com os seus clientes.

Como foi referido, estes clientes estão perfeitamente identificados, na sua força e no seu potencial - ver ponto Clientes.

Segundo um responsável do subsector, o produto substituto do cartão canelado será aquele que a grande distribuição quiser, incluindo-se aqui os novos produtos de cartão canelado como “substitutos” dos actualmente produzidos.

A outra frente de batalha está localizada entre o cartão para bebidas alimentares (tipo Tetra - Pack) e o plástico e vidro de embalagem.

As vantagens competitivas deste tipo de embalagem, enunciadas em capítulo próprio, permitem contrapor e, por vezes, impor este tipo de produto aos clientes.

Como estas empresas comercializam sistemas de embalagem e enchimento, quem enche utilizando este tipo de produto tem necessariamente um ou vários equipamentos de enchimento próprios e especialmente desenhados para o efeito.

Embora adiante neste texto seja efectuada uma exposição detalhada sobre a amplitude do que foi exposto no parágrafo anterior, será fácil de compreender que esta indústria tem os seus clientes fidelizados, sendo os custos de uma eventual mudança extremamente altos.

O esforço que os industriais do cartão para bebidas alimentares têm que efectuar vai no sentido de cativar novos clientes e/ou produções e enchimentos de novos produtos que são lançados pelos seus actuais clientes.

Por exemplo, o segmento dos sumos e néctares foi uma perda significativa deste subsector para a embalagem de vidro.

Este tipo de embalagem também tem como um eventual produto substituto as embalagens em HDPE - High Density Polietilene, pois só este produto poderá permitir o enchimento de produtos UHT (ultra pasteurizados) e conservação fora de ambientes frigoríficos (antes de serem abertas as embalagens).

11.2.5 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

A rivalidade entre as empresas de fabrico e comercialização de embalagens de cartão e papel depende muito do tipo de produtos estamos a falar.

Nos sacos e papel de embalagem, assim como no cartão compacto, a concorrência é grande em função das múltiplas empresas que operam neste subsector.

No caso do cartão canelado poder-se-á afirmar que existe uma razoável e salutar concorrência entre os diversos “players”.

Também neste subsector a concorrência faz-se pelo preço, existindo, por este facto, um concorrência forte, mas não extrema, como na industria de vidro de embalagem.

No caso do cartão para bebidas alimentares apenas existem duas empresas, sendo que uma é claramente a líder de mercado.

Aqui a concorrência é reduzida em função do peso de um dos intervenientes.

Quadro 10 - Intensidade das Forças Competitivas

Fabrico e Comercialização Embalagens de Cartão / Papel	Nula	Reduzido	Média	Elevado	Muito Elevado
Poder Negociação Clientes					
Poder Negociação Fornecedores					
Potenciais Novos Concorrentes					
Ameaças Produtos Substitutos					
Grau Rivalidade Competitiva					
Sociedade e Ambiente - potencial					

11.3 Linhas de acção e desenvolvimentos futuros

Os desenvolvimentos mais interessantes no subsector do cartão e papel de embalagem são mais expressivos e visíveis no cartão canelado e no cartão para bebidas alimentares.

No cartão canelado, num destacado primeiro plano, vem o esforço de desenvolvimento de embalagens com o cliente.

Estes desenvolvimentos permitirão produtos mais adaptáveis e adequados às novas necessidades dos clientes.

Para tal seja possível, torna-se necessário realizar algum trabalho de adaptação das estruturas existentes, em particular, ao nível da produção.

Este trabalho pode ser efectuado através da implementação de sistemas e equipamentos que permitam flexibilizar a produção e o tipo de embalagem de cartão canelado.

A aposta em embalagens tipo modelos especiais, de elevado valor acrescentado, mais fiáveis e de melhor qualidade (p.e., qualidade e variedade de cor impressa), mais baratas de produzir, o que significa serem inovadoras nos meios de produção e na quantidade de matéria prima utilizada, é uma linha de acção que as empresas que lideram neste subsector estão a seguir.

Estando a tecnologia disponível, havendo estrutura financeira que suporte os investimentos necessários, com projectos bem estruturados e devidamente apoiados e sustentados pela organização, estas linhas de acção apontam no sentido de aproximar a industria e seus produtos dos clientes.

Outra área de actuação muito importante na industria de cartão cancelado vai no sentido de optimizar o controlo de entregas.

Ou seja, quando o cliente deseja receber uma encomenda em dia e hora certas, há que garantir que tal é possível e evitar as (sempre possíveis) falhas.

A redução de prazos de entrega acompanha este esforço, pelo que esta industria está a desenvolver e optimizar os procedimentos de serviço ao cliente.

Para que tal desígnio possa ser atingido, é necessário dotar as empresas de sistemas de informação que integrem as áreas de produção, logística, financeira e comerciais, de forma a que seja possível cumprir com os compromissos assumidos, por estes últimos, junto dos clientes.

A proximidade com os clientes, já por diversas vezes referida, é uma linha de acção e desenvolvimento imprescindível e que será incrementada através da criação de serviços de após venda.

Por exemplo, a análise, no cliente, de problemas relacionados com o tipo embalagem fornecida, permitirá, após recolha das reclamações, em estreita ligação com as restantes áreas funcionais da empresa, proceder a um trabalho de resolução da anomalia, no mais curto espaço de tempo possível, o que catalisa inevitáveis benefícios e aumenta o capital de confiança e a fidelização do cliente a este tipo de embalagem.

As reclamações têm que ser bem entendidas e atendidas, com um carinho especial, pois estas correspondem a oportunidades de melhorar o produto, a relação entre as partes e de fidelizar o cliente através da prestação de um serviço profissional.

O incremento da capacidade de planeamento e de gestão operacional é essencial para garantir o sucesso de todas as linhas de acção e de desenvolvimento atrás enunciadas, pois com a tecnologia disponível, a diferenciação será, evidentemente, efectuada ao nível dos recursos humanos, através das suas capacidades e potencial.

O cartão para bebidas tem a sua principal evolução centrada nos novos sistemas de abertura das embalagens e nos novos produtos para bebidas carbonatadas.

Comercializando estas empresas um conceito que aplicam na prática (sistema de enchimento), os clientes estão claramente fidelizados, sendo a inflexão para outro tipo de embalagem mais difícil e de grande impacto comercial e interno.

O impacto interno nos clientes deste tipo de embalagens não é desprezável, visto que existe um nível elevado de competências adquiridas que, em caso de mudança, seriam perdidas e dificilmente recuperáveis.

O consequente investimento na formação dos recursos humanos envolvidos seria eventualmente elevado, o que privilegia a fidelização destes clientes a este tipo de produto.

11.4 Análise SWOT

Este subsector tem sido alvo de grandes ataques de materiais e produtos alternativos, sendo que alguns destes terão sido recentemente desenvolvidos (últimos 10 a 15 anos).

No ponto anterior efectuei uma análise sobre os desenvolvimentos previsíveis e linhas de acção expectáveis neste tipo de embalagens e indústrias.

Com base no anteriormente exposto, é possível realizar uma análise SWOT a este subsector.

11.4.1 Principais oportunidades

Novos mercados - é opinião de alguns dos responsáveis neste subsector que daqui a dez anos não de falará em mercado português mas em mercado ibérico.

A entrada de Portugal na CEE, e a localização periférica do nosso país, permite pensar que o mercado ibérico será um espaço comercial (por explorar) de elevado potencial.

De salientar que a Espanha exporta para Portugal cartão e tem uma política de penetração por preço baixo.

Releva-se que uma das principais empresas do subsector do cartão canelado, a Unor, é detida por um grupo espanhol com grandes interesses e activos nesta industria.

Como resultado da plena integração das empresas portuguesas na economia europeia, e da redução generalizada das barreiras de entrada na generalidade das restantes economias mundiais, a exportação para outros mercados é possível.

Os industriais deste subsector poderão retirar alguns ensinamentos dos seus colegas industriais de vidro de embalagem.

Como curiosidade refere-se que, p.e., a Ricardo Gallo, empresa do subsector de vidro de embalagem, exporta para o Médio Oriente.

Não sendo fácil nem barato exportar vidro de embalagem, seria interessante verificar a viabilidade de um fenómeno similar na industria de cartão e papel de embalagem.

Novos produtos - referidas as novas linhas de acção e desenvolvimento.

Possibilidade de alianças estratégicas - nas entrevistas efectuadas foram referidas diversas possibilidades de alianças, principalmente com o objectivo de desenvolver, em conjunto, novos produtos e de concorrer a encomendas de grande porte, que eventualmente possam ultrapassar a capacidade de produção de uma só empresa deste subsector.

Assim sendo, existe uma probabilidade não negligenciável de ocorrência de alianças de forma a fazer face a eventuais constrangimentos do negócio e, possivelmente, potenciando a união de esforços na apresentação de propostas credíveis e de confiança na conquista dos mercados de exportação.

Talvez tal possibilidade dependa apenas, e mais uma vez, de vencer algumas barreiras que não fomentam uma postura mais gregária deste subsector.

Apoios comunitários - os apoios comunitários podem ajudar esta industria a investir em equipamentos, sistemas e novos recursos, atenuando a o impacto da descapitalização, permitindo acelerar a obtenção de aumentos de produtividade e de flexibilidade, necessários para que este subsector

possa dar um salto qualitativo, aproximando-se dos clientes, e estabelecendo com estes uma relação mais próxima, profícua e fidelizada.

Exigência dos mercados - a crescente exigência do mercado, relativamente a soluções globais de embalagem, potencia a implementação de serviços de assistência após-venda.

No entanto, torna-se necessário integrar, agilizar e flexibilizar as empresas no seu interior, de forma a prestar um serviço desde o projecto (o mais a montante possível) até à utilização em condições normais de produção no cliente (a jusante).

“Lobbying” - a favor do cartão cancelado e do cartão para bebidas em detrimento de outros materiais de embalagem, sublinhando o seu carácter ambientalmente amigável - em especial, no caso do cartão cancelado.

Consumo per capita - no caso do cartão cancelado, o consumo médio per capita deste produto está abaixo em relação à média europeia, o que permite esperar uma margem significativa de crescimento.

Alargamento de mercado - possibilidade de alargamento do mercado para as áreas tradicionais do cartão compacto pela oferta de um produto de substituição - o cartão cancelado micro.

No caso do cartão “tipo Tetra” estes produtos podem alargar o seu mercado a outras áreas, p.e., às bebidas especiais de nova geração (“new age”) e às bebidas carbonatadas.

Expansão de quota de mercado em determinados segmentos - a possibilidade de alguma margem de substituição de embalagens tradicionais, nomeadamente, no sector agrícola.

11.4.2 Principais ameaças

Excessiva força da grande distribuição - sem dúvida o subsector deverá efectuar um grande esforço para perceber e adaptar-se às necessidades próprias da distribuição que, com foi referido, impõe soluções, produtos e critérios de optimização logística e operacional.

Pressão negocial dos clientes (que não a grande distribuição) - em adição ao esforço que este subsector terá que efectuar na grande distribuição, haverá uma outra frente de combate comercial dirigida à reconquista de quotas de mercado perdidas para o filme e grades de plástico, e para as embalagens flexíveis.

A criação de estruturas vocacionadas para o cliente, indo ao encontro das suas necessidades de exploração e rentabilidade, é outro dos caminhos apontados pelos principais responsáveis do subsector.

Imagem degradada do subsector - este subsector tem uma imagem de verdadeiro dinossauro da indústria.

Segundo os seus responsáveis, este facto prejudica o esforço que está a ser feito para reconquistar clientes e passar uma mensagem flexibilidade, adaptabilidade, de serviço e de capacidade de resposta ao cliente e às suas novas necessidades de qualidade, prazo de entrega e de produtos inovadores.

Capacidade excedentária - em especial no caso do cartão cancelado, temos a possível capacidade excedentária do sector.

Nível de rendimento das famílias - baixo nível de rendimento das famílias, com reflexos ao nível do consumo e, consequentemente, da actividade industrial.

Fidelidade dos clientes - reduzida fidelidade dos clientes baseada em várias alternativas e soluções possíveis para a embalagem de diversos produtos.

Importação de produtos - crescente fluxo de importação de produtos, quer no cartão cancelado quer no cartão para bebidas, seja importação de produto cheio ou de embalagens vazias.

Centralização de compras por parte das grandes empresas transnacionais - este facto aumenta o poder de negociação dos clientes, com os respectivos impactos ao nível das margens comerciais.

11.4.3 Pontos Fortes e Fracos

Na sequência da abordagem aos elementos tendentes à elaboração da matriz SWOT, apresenta-se seguidamente uma síntese agregada dos principais pontos fortes e fracos a considerar na análise SWOT, os quais derivam de um conjunto mais alargado de forças e fraquezas inerentes às empresas e áreas analisadas.

Como relevantes apenas se apresentam as matrizes respeitantes ao cartão cancelado e cartão para bebidas alimentares.

Quadro 11 - Pontos Fortes e Fracos - Indústria de Embalagens de Cartão Canelado

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Domínio tecnológico e operacional	Lacunas na organização e flexibilidade produtiva
Produtos naturais e facilmente recicláveis	Industria de capital intensivo
Utilização de matéria prima nobre e renovável	Produtos com pequeno valor acrescentado
Produtos baratos, leves, adaptáveis e com potencial logístico	Produtos com fraca imagem promocional
Favorável à reciclagem - serve de combustível para incineração	Produtos de fraca adaptabilidade produtiva
Circuitos de recolha estabelecidos e comprovados	Imagem de baixa qualidade na embalagem.

Quadro 12 - Pontos Fortes e Fracos - Indústria de Embalagens de Cartão para Bebidas Alimentares

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Conceito de sistema de enchimento - produto e equipamento de enchimento - fidelização clientes	Impossibilidade de utilização em bebidas carbonatadas
Produto de elevado potencial logístico	Forte dependência dos clientes relativamente ao sistema - impedimento à contratação
Produto armazenado fora do circuito de frio	Imagem transmitida a certos segmentos - p.e. vinho
Embalagem rentabilizada e leve	Recolha / ambiente - não existem circuitos estabelecidos de recolha
Utiliza matéria prima renovável	Produto apenas para bebidas alimentares - segmento de fortemente concorrencial

11.5 Factores de sucesso

Como factores de sucesso evidenciamos :

“Know-how” - fazer produtos em cartão canelado e/ou em cartão para bebidas alimentares que possam competir com o crescente grau de exigência dos clientes.

Qualidade - no mercado cada vez mais competitivo conta muito a capacidade de produzir com qualidade e, muito importante, sempre com o mesmo padrão de qualidade, normalmente de acordo com os requisitos e percepção do cliente relativamente a estas matérias.

Preço - o preço continua a ser um factor de decisão muito importante num mercado de múltiplas opções e de variados requisitos para a resolução da mesma necessidade.

Serviço ao Cliente - as empresas existem para servir os clientes, pelo que devem esforçar-se para acompanhar, suprir e, por vezes, ultrapassar as suas necessidades, de forma a fidelizar e permitir uma permanente evolução da relação comercial, maximizando o numero de negócios em comum.

Este principio é válido para todas as empresas, mas destaca-se a sua importância no caso do cartão canelado, visto que, como já por diversas vezes foi referido, este produto teve (durante algum tempo) uma imagem de pouca flexibilidade e atratividade para o cliente.

A aposta em produtos especiais e adaptados ao cliente e seus produtos (caixas especiais) impõe a adopção de serviços que possam prestar a devida assistência ao cliente, nas suas mais variadas vertentes.

11.6 Vantagens das embalagens de cartão

11.6.1 Embalagens de cartão canelado

Neste caso podemos salientar as seguintes vantagens :

- produtos leves e que são susceptíveis de serem armazenados empilhados modularmente - potencial logístico.
- é possível imprimir códigos de barras, colar etiquetas e imprimir mensagens promocionais com qualidade (evolução recente).
- higiénico, apenas se utiliza uma vez, ao contrário da grade de plástico.

- problema dos resíduos sólidos resolvido - recolha e reciclagem.
- produto barato - vantagem em preço.

11.6.2 Vantagens das embalagens de cartão para bebidas alimentares

Neste caso podemos salientar as seguintes vantagens :

- conceito inovador - sistemas de embalagem - produtos e equipamentos de enchimento, o que implica a elevada fidelização dos clientes.
- permite a conservação fora do circuito de frio.
- leveza e elevada rentabilização da embalagem - 97% de produto e 3% de embalagem
- produto pensado como um módulo de uma palete europeia - elevado potencial logístico.
- ambiente - 70% da matéria prima é renovável e natural.
- “handling” agradável.
- design bem conseguido - pacote e abertura.
- imagem promocional de fácil apreensão, com amplas superfícies quadradas e ortogonais.
- resistência mecânica e boa protecção do conteúdo.

11.7 Futuro desta industria

O futuro do cartão canelado passa pelo desenvolvimento de produtos que transformem, p.e., a caixa de cartão canelado de embalagem secundária numa embalagem de contacto directo com o consumidor.

Embora pareça “pouca coisa”, a realidade é bastante complicada, sendo de difícil de execução.

Estes produtos terão que possuir um “layout” promocional, boa qualidade e versatilidade para se adaptarem às necessidades do cliente e do consumidor.

Ganha-se no “handling”, pois deixa de ser necessário desempacotar os produtos embalados em caixas de cartão, colocando-se a própria caixa no expositor.

Este, entre outros, é um dos principais requisitos da grande distribuição devido ao seu impacto em termos de organização e produtividade.

O projecto adaptado e inovador, a utilização de menos material mantendo a resistência, são outros dos aspectos importantes no futuro da embalagem de cartão canalado.

A par com estas inovações, a ampliação de mercados potenciais, com o incremento das exportações e uma maior sofisticação previsível do mercado doméstico (em consonância com a melhoria do nível e padrões de vida), até hoje inexpressiva em termos de colocação deste tipo de produtos, são outros dos factores que importa referir e que farão parte do futuro da embalagem de cartão canalado.

Esta industria evoluirá para sistemas de fabrico com elevada produtividade e flexibilidade, estando algumas empresas empenhadas em conseguir efectuar uma modificação no fabrico da embalagem sem parar a linha de produção.

Estas evoluções, que passam por alterações no tipo de equipamentos e materiais utilizados, vão diminuir os tempos improdutivos, melhorando a “performance” da industria.

Muito provavelmente esta industria continuará sendo dominada pelos grandes grupos, verticalmente organizados até ao fornecimento de matéria prima (como é o caso de Portucel), mas existem fortes possibilidades e, diria mesmo, oportunidades para tomadas de posição e alianças neste subsector.

Existe também a possibilidade para empresas pequenas, agressivas e independentes que, com grande flexibilidade, poderão explorar pequenos nichos e mercados / clientes emergentes.

O ambiente, explorando a boa posição deste subsector, constitui uma oportunidade a ser explorada tanto pelo cartão canalado como pelo cartão para bebidas alimentares.

12 - Comparação entre subsectores

Quadro 1 - Comparativo entre ameaças e oportunidades

Indústria	Vidro	Plástico	Metal	Cartão
Oportunidades				
Potencial do mercado nacional		*		*
Potencial do mercado internacional	*	*	*	*
Novos produtos	*	*	*	*
Novos clientes / segmentos	*	*		*
Alianças estratégicas	*			*
Lobbies	*			*
Apoios comunitários	*	*	*	*
Ecologia / ambiente	*		*	*
Capacidade tecnológica / desenvolvimento	*	*	*	*
Maturidade da indústria				*
Evolução da indústria		*		
Imagem da indústria / produto	*		*	
Consumo per capita				*
Numero Total de Oportunidades	9	7	6	11

Indústria	Vidro	Plástico	Metal	Cartão
Ameaças				
Força da grande distribuição				*
Excessiva rivalidade interna	*			
Pressão negocial dos clientes	*			*
Fidelidade dos clientes				*
Pressão negocial dos fornecedores		*	*	
Ecologia / ambiente		*		
Capacidade tecnológica / desenvolvimento	*	*	*	*
Recursos humanos - capacidade / formação	*	*		
Imagem da indústria / produto		*	*	*
Novos clientes / segmentos				
Novas indústrias / produtos	*			
Importação de produtos		*	*	*
Centralização em centrais de compras				*
Capacidade excedentária	*			*
Rendimento das famílias				*
Numero Total de Ameaças	6	6	4	9

Quadro 2 - Comparativo das 5 Forças de Porter para as diversas Industrias
Apreciação Qualitativa

5 forças de Porter	Vidro	Plást.	Metal	Cartão
Poder de negociação dos clientes	Elevado	Médio ?	Elevado	Elevado
Poder de negociação dos fornecedores	Reduzido	Elevado	Médio	Reduzido
Potenciais novos concorrentes	Reduzido	Reduzido	Reduzido	Médio
Ameaças de produtos substitutos	Elevado	Elevado	Médio	Elevado
Grau de rivalidade competitiva	Mto.elev.	Elevado	Médio	Médio
Sociedade e ambiente - potencial	Elevado	Mto.elev.	Médio	Elevado

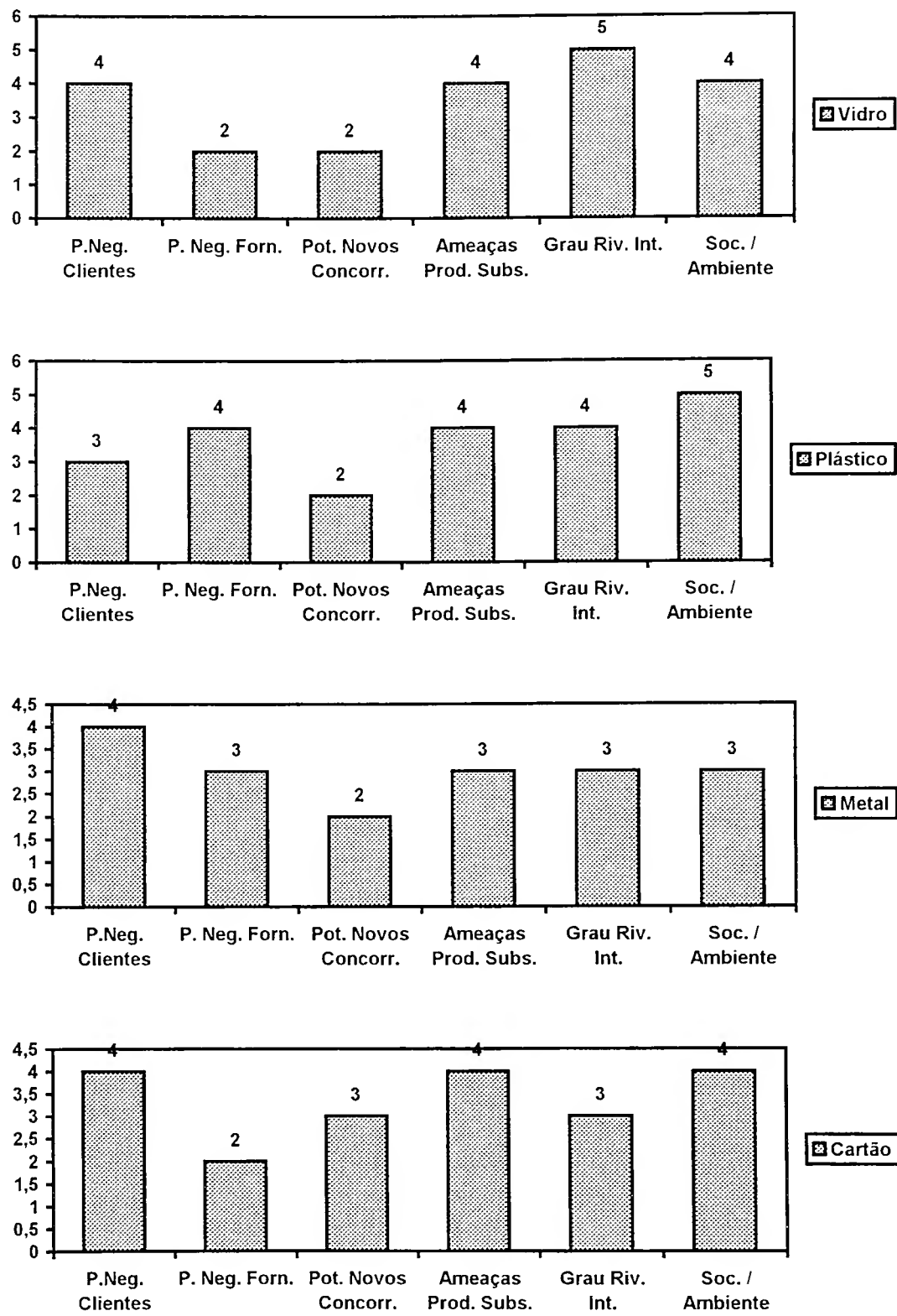
Nota :
Fazendo corresponder um valor numérico a cada apreciação qualitativa, temos a seguinte afectação :

Avaliação Qualitativa	Avaliação Quantitativa
Nula	1
Reduzido	2
Médio	3
Elevado	4
Muito Elevado	5

Quadro 3 - Comparativo das 5 Forças de Porter para as diversas Industrias
Apreciação Quantitativa

5 forças de Porter	Vidro	Plást.	Metal	Cartão	Total	Média
Poder negociação clientes	4	3	4	5	16	4
Poder negoc. Fornecedores	2	4	3	2	11	2.75
Potenc. novos concorrentes	2	2	2	3	9	2.25
Ameaças produtos substitutos	4	4	3	4	15	3.75
Grau rivalidade competitiva	5	4	3	3	15	3.75
Sociedade / ambiente - pot.	4	5	3	4	16	4
Total	21	22	18	21	82	3.42

Gráficos 1 - Valor de cada força para cada indústria - Modelo de Porter



13 - Estratégia por Subsector

13.1 Estratégia - vidro de embalagem

Este subsector aposta numa estratégia de liderança pelo custo.

Segundo os seus responsáveis o mercado pertence a quem oferece o melhor preço, descontos e condições de pagamento. Em suma, a quem detém a mais atractiva e agressiva política comercial.

No entanto, a montante e como suporte desta política comercial, as empresas do subsector investem e racionalizam de modo a oferecerem aos seus clientes a melhor relação custo / benefício.

Como exposto em capítulo próprio, releva-se que um dos aspectos mais importantes prende-se com a capacidade destas empresas em liderarem a inovação. Todas as empresas deste subsector investem em investigação e/ou na procura de soluções e produtos mais inovadores, mais próximos dos desejos do cliente, de maior valor acrescentado, inovando igualmente em outras áreas da cadeia de valor. No entanto, a grande batalha não consiste apenas em inovar mas sim na liderança dessa inovação. Salienta-se que a tecnologia de fabrico de vidro de embalagem encontra-se disponível no mercado, sendo viáveis, por exemplo, soluções que passam por acordos de tecnologia e/ou parcerias com detentores de “know-how”.

Devido à grande rivalidade interna e ao excesso de oferta existente neste subsector, a opção por uma estratégia de liderança pelo custo é aparentemente a melhor forma de obter e melhorar a performance de cada empresa.

É evidente que as empresas que operam neste subsector não atingem uma posição de liderança do mercado em todos os seus segmentos, tentando sê-lo naquilo em que são mais competitivas seja, p.e., por motivos de localização face aos melhores clientes e/ou por disporem de melhores capacidades, “know-how” e tradição no fabrico de alguns produtos.

O actual “estado das coisas” e a referida estratégia poderão sofrer profundas alterações se ocorrerem algumas alianças estratégicas entre os diversos “players”. Estas alianças teriam como consequência uma diminuição da rivalidade interna, desequilibrando o mercado e, consequentemente, fomentando um “arranjo” da oferta.

Pese embora o “falatório” sobre a possibilidade de algumas fusões, por enquanto tal não passa de mera especulação.

13.2 Estratégia - embalagens de plástico

Este subsector aposta numa estratégia de diferenciação.

Nas embalagens de plástico o importante é “saber estar com o cliente”. Por ser um subsector muito fragmentado, a oferta é múltipla e variada. Crescer com o cliente através de uma gama de serviços e produtos distintos é, sem dúvida, o aspecto mais importante.

Todas as empresas deste subsector tentam criar “algo” que as diferencie dos seus concorrentes, desde que seja perceptível e apreciado pelo cliente. Esta diferenciação pode ser atingida de diversas formas - produto, logística, serviços de valor acrescentado - mas quando conquistada permite praticar um prémio de preço e/ ou obter uma maior rentabilidade, conferindo um estatuto e uma atitude diferente da empresa perante o mercado e vice-versa. Como atrás se salientou, “o saber estar com o cliente” é importante num subsector em que a concorrência é elevada, visto que as forças preconizadas por Porter apresentam aqui, em termos gerais, o seu valor mais elevado.

É importante que este subsector saiba continuar a transmitir uma mensagem positiva e diferenciada relativamente a outros subsectores, imagem essa que tem de basear os seus alicerces numa gama de produtos e serviços devidamente enquadrados com as suas envolventes internas e externas. Mais do que no passado, a evolução tecnológica e a diferenciação, baseada em novos e mais amigáveis produtos, é condição essencial para continuar a crescer, desde que em parceria com o cliente de forma a criar maior valor acrescentado para ambas as partes.

Em conclusão, diferenciação em parceria com o cliente é a estratégia deste subsector.

13.3 Estratégia - embalagens de metal

Este subsector tem a particularidade de ter no seu seio uma empresa que detém uma posição dominante como é o caso da Colep.

No entanto, e não relevando a predominância da Colep, é certo que a estratégia deste subsector assenta na liderança pelo custo.

Saber comprar, reduzir o desperdício, otimizar toda a cadeia de valor é sem dúvida a principal preocupação de quem opera em embalagem de metal.

As empresas deste subsector, independentemente de desenvolverem serviços e linhas de produto em consonância com as necessidades do mercado e de uma certa forma tentarem diferenciar o seu produto, orientam preferencialmente a sua estratégia com o objectivo de atingirem uma postura de menor custo por embalagem comercializada.

É de salientar, como foi evidenciado no capítulo que tratou este subsector, e como esta patente nos quadros acima disponibilizados, o facto de haver uma menor pressão relativamente às ameaças de entrada de novos concorrentes e de entrada de novos produtos vem ajudar a esta opção estratégica, não sendo estranho que a especificidade deste tipo de embalagens e dos seus mais habituais usos tenham também uma quota parte de influência nesta opção.

A rentabilização deste subsector passa actualmente por este tipo de estratégia.

Como nota importante salienta-se que esta poderá não ser a estratégia seguida se perspectivarmos a evolução desta indústria nos próximos dez anos, pois segundo as palavras de um responsável deste subsector “... as principais empresas / multinacionais estão a apostar muito investigação e em novos materiais combinados. Quem conseguir preparar o futuro, se conseguir lá chegar, vai diferenciar-se dos restantes”. O autor desta afirmação também se referiu à conquista de novos mercados pelas embalagens metálicas, o que não seria, a longo prazo, despropositado (ver características específicas deste tipo de embalagem).

O elevado poder de negociação dos clientes é outro facto importante que evidencia de sobremaneira a forte necessidade sentida por este subsector em optar por uma estratégia de liderança pelo custo, aumentando deste modo a probabilidade desta embalagem ser encarada como uma interessante opção relativamente a outros tipos de produtos, sempre fazendo uso das propriedades intrínsecas do metal.

13.4 Estratégia - embalagens de cartão

Este subsector apostou fortemente numa estratégia de diferenciação.

Este tipo de estratégia é crucial num subsector que trava actualmente uma dura batalha para se manter em alguns segmentos e conquistar uma nova imagem.

O saber fazer, de forma valorizada, de acordo com as necessidades específicas da indústria e da grande distribuição, o ser flexível e ter “know-how” para desenhar os produtos pedidos, o ser capaz de executar novas soluções, mais criativas e dotadas de uma imagem com elevado impacto, distribuir quando e onde sejam necessárias, são sem dúvida os grandes desafios a enfrentar pela embalagem de cartão.

A diferenciação marca a estratégia seguida por estes players, pois só deste modo é possível reafirmar a embalagem de cartão num mercado agressivo e em que cada vez é mais elevado o poder de negociação dos clientes. A imagem desta embalagem, na sociedade e na indústria, é o principal desafio a vencer para conseguir fazer face às constantes ameaças de novos produtos.

Sendo uma indústria que necessita de elevados capitais encontra aqui uma boa base de partida tendo em consideração que a entrada de novos concorrentes é pouco provável.

A estratégia de diferenciação surge como um requisito indispensável para (re)colocar a embalagem de cartão na posição de destaque que teve, e que certamente poderá vir a ocupar, se souber tratar cada cliente como um caso especial e importante.

14 - Conclusões

Após as diversas considerações efectuadas durante a presente dissertação, e recorrendo à sistematização efectuada no Capítulo “Comparação entre Subsectores”, surge a necessidade de alicerçar algumas ideias relativamente a este sector.

Analisando os quadros do Capítulo 12, é possível evidenciar que :

- existem oportunidades e ameaças comuns aos quatro subsectores.
- relativamente às 5 forças de Porter, o subsector do plástico é o que aparenta maior nível de tensão.

Por contrapartida, o subsector do metal é o que evidencia menor tensão, a que não deverá ser estranha a situação de “quase liderança absoluta” exercida pela Colep.

Este facto deve ser analisado com a relatividade expressa e evidenciada do Capítulo sobre o subsector.

Constata-se que uma média elevada de 3.42, o que poderá indiciar dificuldades de gestão, uma agressividade comercial latente, elevada competitividade, sendo difícil a conciliação entre todas as forças de forma a otimizar os resultados.

Pela análise efectuada pode retirar-se a conclusão que este sector é difícil, pelo que a qualidade dos seus empresários e gestores deve fazer a diferença.

Constatamos que o elevado potencial dos mercados internacionais.

O mercado Português é pequeno em dimensão, pelo que inibe eventuais expansões por limitação da procura.

O mercado Espanhol surge como sendo o mais óbvio (e “fácil”) para iniciar uma eventual internacionalização e/ou como mercado de exportação.

Salienta-se que este foi (e continua a ser) o caminho seguido por diversas empresas em vários subsectores, p.e., a Logoplaste nos plásticos, a Barbosa & Almeida no vidro de embalagem.

É de relevar a taxa crescente de exportação de cartão e a possibilidade de conquista de quota e/ou de internacionalização nesta área por parte de algumas empresas deste subsector.

A renovação de produtos, em particular o desenvolvimento e a inovação de soluções adaptadas às necessidades e requisitos dos clientes, revela-se como uma inevitável exigência dos tempos modernos e dinâmicos que vivemos, em que o ciclo de vida dos produtos é cada vez menor e a evolução tecnológica permanece (em crescendo) galopante.

Caso aproveitem, as empresas têm aqui uma importante oportunidade de incremento da sua actividade e, simultaneamente, de conquista de novos clientes, cujas solicitações são cada vez mais numerosas e diversificadas.

Este facto origina maiores dificuldades, e uma mais elaborada gestão da fidelização de cada cliente, sempre difícil de conseguir, e cada vez mais difícil mediante a constante oferta de produtos realizados por medida e inovadores.

Como exemplo de uma oportunidade deste tipo, temos o caso do segmento de sumos e néctares, hoje embalado em vidro e, anteriormente, em cartão para bebidas alimentares, tipo “Tetra Pack”.

As alianças estratégicas constituem fortes oportunidades em dois subsectores : o vidro de embalagem e o cartão.

Para referir apenas o caso do subsector do vidro de embalagem, este tipo de aliança teria a enorme vantagem de diminuir a concorrência interna, demasiado elevada que, como já foi referido, provoca a erosão das margens comerciais.

Sem dúvida que é possível afirmar que a entrada de Portugal para a União Europeia, de uma forma geral, e o lançamento dos programas de apoio à indústria, p.e., os PEDIP's, em particular, permitiram, e continuam a permitir, o desenvolvimento do nosso tecido industrial.

Esta é uma oportunidade de desenvolvimento que o sector industrial de fabrico e comercialização de embalagens tem sabido aproveitar, reestruturando e modernizando, em resumo, tornando mais competitivas as suas infraestruturas industriais.

Este sector soube aproveitar esta oportunidade, o que é extremamente positivo, pois só com uma indústria competitiva é possível evoluir e competir eficazmente nos mercados externos.

Finalmente, destaco o factor ambiental.

Sem dúvida, os empresários do sector estão a encarar esta “nova força” como uma oportunidade de desenvolvimento e como um novo argumento comercial.

A “guerra” entre os diversos subsectores é grande, esgrimindo cada um os seus argumentos.

Cada indústria aparenta ter as suas próprias vantagens e desvantagens relativamente às novas exigências ambientais.

O mais importante é a forma como este sector está a encarar esta problemática.

O facto mais positivo, e sem precedentes na história do nosso país, “é que pela primeira vez, mais de uma centena de empresas dão as “mãos” para tratar, em conjunto, um problema ambiental que, não sendo um exclusivo seu, as afecta em menor ou maior grau “, segundo as palavras do Dr. Nobre Guedes, artigo publicado pela AIVE no Boletim Informativo Mensal de Fevereiro de 1997.

Não usufruindo a nossa indústria de um sentimento gregário, o que é igualmente válido para este sector, é de salientar que este passo tenha tido um sucesso indiscutível, espelhado pela criação da Sociedade Ponto Verde, importante entidade a quem cabe assegurar a gestão dos resíduos sólidos de embalagem.

Uma vez listadas as principais oportunidades que se deparam a este sector, é importante afirmar que cabe a cada indústria saber aproveitá-las, o que passa, necessariamente, por potenciar cada ponto forte e cada vantagem, de forma a conseguir otimizar, evoluir (tecnologicamente e como organização) e a expandir cada subsector.

Em termos nacionais este sector pode destacar-se :

- pela sua modernidade - o caso da produção “in house” praticada pela Logoplaste ; o serviço de “Contract Filling” fornecido pela Colep.

- pelo seu arrojo, em termos de investimento - caso da Barbosa & Almeida, com a compra da Cive e internacionalização (Moçambique e Espanha) ; caso da Danisco - pela compra de novos e modernos equipamentos, de elevada produtividade, e por ter sabido aproveitar os programas de apoio e incentivo à modernização da indústria.

- pela sua inovação - releva-se caso da Portucel Embalagem, pelo seu empenho em aproximar os clientes a uma empresa tradicional e pesada, fabricando, em tempo real, o produto que o cliente imagina e precisa.

- pela sua capacidade e qualidade em recursos humanos - seja pela qualidade da gestão, veja-se o caso das empresas de vidro de embalagem (na sua generalidade) ; seja pela capacidade tecnológica, o saber acompanhar os requisitos, cada vez mais elevados, em termos de produto e métodos de trabalho - veja-se o caso da indústria de plástico, em permanente evolução e com produtos ao melhor nível mundial.

Como conclusão, no final desta dissertação, e com o conhecimento que actualmente detenho, gostaria de frisar que este sector constitui, na sua generalidade, um bom exemplo a seguir.

Bibliografia

- AIVE (1993), O Vidro e as Embalagens de Vidro
- AIVE (1995), Informações para o Estudo do Sector do Vidro de Embalagem.
- AIVE (1995), O Vidro e a Reciclagem
- AIVE (1997), Boletins Informativos Mensais nº. 121, 122, 123
- Ásia Pacific Food Industry (1991), Packaging is a problem
- Associação Portuguesa dos Fabricantes de Tintas e Vernizes (1997), Gestão de Embalagens e Resíduos de Embalagens - Sistema Ponto Verde.
- Associação Portuguesa dos Fabricantes de Tintas e Vernizes (1992), Manual de Rotulagem
- Barbosa & Almeida (1996), Relatório e Contas
- Barney, Jay. B. (1986), Types of Competition and Theory of Strategy : Toward an Integrative Framework, Academy of Management Review, pág 791 - 800.
- Campos, Carlos da Silva (1994), A Embalagem e o Meio Ambiente - Implicações em termos de utilizadores de embalagens, Centro de Embalagem de Produtos Alimentares - Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica Portuguesa.
- Campos, Carlos da Silva (1994), A Embalagem e o Meio Ambiente - Implicações em termos de produtores de embalagens, Centro de Embalagem de Produtos Alimentares - Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica Portuguesa.
- CELPA (1995), Boletim Estatístico da Industria Papeleira
- CELPA (1995), Industria Papeleira Portuguesa, Estatísticas
- Centro de Embalagem de Vidro (1983), A Reciclagem do Vidro
- Centro de Embalagem (1997), Packaging in Relation to Marketing and Managment
- Centro de Embalagem (1997), L' Émballage et le Conditionnement
- Chrisman, James J. ; Hofer, Charles W. ; Boulton, William R. ; 1998, Toward a System for Classifying Business Strategies, Academy of Management Review, Vol. 13., Nº 3, pág. 413-428
- Cires (1996), Noticiário
- Colep (1997), Prospecto de oferta pública de venda de 500.000 acções ordinárias escriturais..., Colep.
- Cool, Karel O. and Schendel, Dan, 1987, "Strategic Group Formation and Performance : The Case of The U.S. Pharmaceutical Industriy, 1963- 1982, Management Science, Vol 33, nº 9, September 1987
- Danisco (1994), Diagnóstico Estratégico

Dess, Gregory G., Davis, Peter S., 1984, Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, Academy of Management Journal, Vol. 27, nº3, pág. 467- 488)

Embanews (1991), O Metal Verde

Escola Superior de Biotecnologia - Centro de Embalagem de Produtos Alimentares (1992).
Portugal : Food Packaging Market and Trends, Centro de Embalagem

Exame (1997), 500 Melhores & Maiores 97

Freeman, R.E. (1984), Strategic Management : A Stakeholder Approach, Boston : Pitman

Glass Gazette, (Set. 1996), Glass Packaging

Glass Packaging Institute (1991), Glass Recycling

Hill, Charles W., 1988, "Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Mow Cost : a Contingency Framework, Academy of Management Review, Vol.13, Nº 3, pág. 401-412

Hunger, Wheelen (1996), Strategic Management, Addison - Wesley Publishing Company

INE (1990 - 1994), Empresas em Portugal

INE (1993), Estudo sobre o poder de compra concelho, Gabinete de Estudos Regionais da Direcção Regional do Centro

INE (1995), Região de Lisboa e Vale do Tejo em Números

INE (1996), Inquérito de Conjuntura à Industria Transformadora

INE (1996), Portugal em Números

Itene (1997), Envase, Embalaje y Transporte

Lagido, P.C. (1992), O vidro como material de embalagem para a industria alimentar, Cap.II.

Marketpower (1995), Food Packaging Market and Trends in Europe, Escola Superior de Biotecnologia - Centro de Embalagem

Neorelva (1997), Sociedade Gestora do Sistema Integrado de Gestão de Resíduos de Embalagem

Neste Chemicals (1994), Os plásticos e o ambiente - Benefícios e desafios

O Alumínito (1991), Latas de Alumínio - Elas chegaram para ficar

Ormis (1997), Preço da folha de Alumínio versus Folha de Flandres.

Packaging (1992), What's the future of Plastics recycling

Paine, Frank (1996), Packaging and Environment

Panorama UE (1994), Emballages métalliques NACE 316.4

Plastics Recycling Foundation (1992), Plastics Recycling From Vision to Reality

- Porter, Michael E. (1979), How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review
- Porter, Michael E (1979), The Structure Within Industries and Companies' Performance. The Review of Economics and Statistics
- Porter, Michael E. (1980), Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York Free Press
- Porter, M.E., 1985, Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press
- Portucel Embalagem (1995), Relatório e Contas
- Portucel Embalagem (1996), Relatório e Contas
- Portucel Embalagem (1996), Mercado e Análise Concorrencial
- Projecto Reciclagem (1990), O Mercado de Aparas e a Reciclagem de Papeis
- Quercus (1994), Caracterização dos RSU e inventariação dos locais de deposição em Portugal
- R.E. Caves ; M.E. Porter. 1977, "From Entry Barriers to Mobility Barriers : Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", Quarterly Journal of Economics
- Revipack (1991), Os equívocos de um projecto de Directiva
- Revipack (1994), revistas nºs : 104, 109, 111
- Revipack (1995), revistas nºs : 115, 124, 126
- Revipack (1996), revistas nºs : 127, 131, 132, 133, 134, 1136, 137
- Revipack (1997), revistas nºs : 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145
- Revipack (1997), Medical Packaging
- Revipack (1997), O mercado alimentar em Portugal
- Reviplast (1997), PET e PVC
- Ricardo Gallo (1996), Relatório de Gestão Exercício 1996
- Sainsbury's Living Today (1992), The Environment
- Santos Barosa (1996), Relatório & Contas
- Semanário Expresso (1997), Países e Negócios - Empresas
- Semanário Expresso (1997), Eco-Oportunidades - Ambiente
- Semanário Económico (1997), "Vidro para embalagem cresceu 75% em 10 anos"
- Smith, R.R. (1995), "Plastics - What about", Chemical Engineering, pág 47 e 48.
- Sotancro (1996), Relatório e Contas

Tetra Pack (1996), A Tetra Pack no Mundo

Tetra Pack (1996), Tetra Brick Aseptic Packaging Machine TBA / 8

The Society of Plastics Industry (1987), Plastics A.D. 2000 - Production and Use Through the Turn of the Century

Vidreira do Mondego (1996), Relatório do Conselho de Administração

Unor (1996), Relatório e Contas 1996

World Conference on Packaging. (1991), Packaging Reuse, Recycle and Disposal

ANEXO I

QUESTÕES ENVIADAS ÀS EMPRESAS NO ÂMBITO DO INQUÉRITO

1 - Dados sobre a Empresa

- 1.1 Nome :
- 1.2 Morada :
- 1.3 País :
- 1.4 Capital Social Nacional :
- 1.5 Capital Social Estrangeiro :
- 1.6 Número de efectivos da Empresa :
- 1.7 Volume de Vendas (em contos) relativo a 1996 .
- 1.8 Volume de Vendas estimado (em contos) relativo a 1997 :

2 - Produção

- 2.1 Capacidade instalada de produção da Empresa :
- 2.2 Capacidade instalada de Produção por tipo de Produto :
- 2.3 Principal Produto :
- 2.4 Outros Produtos
- 2.5 Quota de Mercado
- 2.6 Principais objectivos para os próximos 5 anos, em termos de expansão :
- 2.7 Evolução futura da capacidade instalada :

3 - Política de Abastecimento de Matérias Primas

- 3.1 Indique qual(ais) o(s) maior(es) problema(s) no abastecimento de matérias primas:
Escassez; Preço; Logística; Qualidade; Outros
- 3.2 Qual é (%) a sua matéria prima mais utilizada :
- 3.3 Diga, no caso de possuir matérias primas importadas, se estas matérias primas alteram a qualidade *standard* do seu Produto :
- 3.4 Receia falta de matérias primas no futuro :
- 3.5 Como pensa que poderia ser resolvido o problema :
- 3.6 Como considera ser, em termos competitivos, a localização da sua Empresa face às necessidades de abastecimento de matérias primas e escoamento de Produtos :
Vantagens :
Desvantagens :

4 - Política de Investimentos

- 4.1 Qual o nível de investimentos por natureza (p.e. Investigação; Qualidade; Produção; Distribuição) realizados e previstos realizar :
- 4.2 Diga em % o nível de investimentos efectuados em :
Aquisição de equipamento / imobilizado :
Inovação e tecnologia :

5 - Produto

5.1 Quais são os Produtos considerados concorrentes :

5.2 Por favor preencha o quadro abaixo :

Principal Matéria Prima	Principais Produtos vs Produção Anual	Principal Utilização Final

5.3 Em seu entender, quais poderão ser as razões para o não aumento futuro do consumo dos tipos de produtos atrás mencionados, por substituição previsível por outro(s) tipo(s) de produto(s) :

5.4 Diga quais as Oportunidades e Ameaças aos Produtos finais :

5.5 Diga quais são os Factores Críticos de Sucesso dos principais tipos de Produtos produzidos pela sua Empresa :

6 - Distribuição

6.1 Indique a estrutura Comercial da Empresa (p.f indique o numero de pessoas por Departamento) :

6.2 Indique o numero de elementos que integram o Departamento Comercial da Empresa, o seu nível médio de qualificações académicas e a sua idade média :

6.3 Indique, muito resumidamente, a evolução da Estrutura Comercial nos últimos três (3) anos, bem como os objectivos de médio e longo prazo, designadamente em relação a Canais de Distribuição utilizados nos principais Produtos :

6.4 Diga se a Empresa dispõe de uma política comercial (bem) definida e interpretada por todos os intervenientes, designadamente, em termos de :

Preço, descontos e Condições de Pagamento

Segmentos de Mercado

Distribuição física

Contactos com os clientes

Papel dos Agentes / Filiais/ Sucursais/ Revenda, etc

Assistência após-venda

6.5 Indique o Departamento / Elemento com capacidade de decisão sobre o preço, descontos e condições de pagamento :

6.6 Em relação ao factor Preço, indique o posicionamento competitivo da Empresa :

Preço líquido em relação à concorrência

igual ; inferior ; superior

Pratica o mesmo preço em todos os segmentos

A fixação do preço é em função das condições particulares de cada segmento

6.7 Em relação ao factor Distribuição física, indique o posicionamento competitivo da Empresa :

Capacidade de entrega

igual ; inferior : superior

Diga porquê :

6.8 Diga qual o numero médio / ano de visitas aos Clientes efectuadas por qualquer dos intervenientes no processo negocial :

7 - Competitividade

7.1 Indique algumas medidas que deveriam ser tomadas de forma a tornar sector mais competitivo :

7.2 De que forma o Estado Português deveria intervir para aumentar a competitividade do sector :

8 - Alianças Estratégicas

- 8.1 A Empresa possui Alianças Estratégicas com parceiros nacionais e/ou estrangeiros :
- 8.2 Se sim , indique sucintamente o tipo de aliança e seus objectivos :
- 8.3 Quais as perspectivas de Alianças Estratégicas para o futuro :

9 - Mercado

- 9.1 Vendas (%) da Empresa pelo principais Produtos :
- 9.2 Indique, em % das vendas totais, os cinco (5) maiores segmentos destinatários das suas Vendas nos principais Produtos :
- 9.3 Indique, para os principais produtos acima referidos, qual o numero de clientes :
- 9.4 Sabe se é o único fornecedor dos seus clientes :
só em alguns ; em todos ; em nenhum
- 9.5 Sabe quais as razões que levam os seus clientes a comprarem a mais de um fornecedor :
- 9.6 Em relação à concorrência como considera ser a qualidade dos seus produtos :
melhor ; igual ; pior
- 9.7 Partindo do pressuposto que a qualidade de todos os Produtores Nacionais (seus concorrentes directos) é idêntica, o que leva o comprador a decidir pelo seu Produto :
fidelização ; percepção de melhor qualidade ; melhor preço ; melhor capacidade de entrega ; relacionamento humano ; melhor serviço :
- 9.8 Quais as vantagens dos produtos produzidos pela Empresa quando comparados com os mesmos Produtos de uma Empresa concorrente :
- 9.9 Identifique as vantagens e desvantagens competitivas face aos seus concorrentes directos :